

# **Projekt přijímání pracovníků pro firmu Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., pobočka Zlín**

Bc. Irena Sovadinová

---

Diplomová práce  
2010



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Irena SOVADINOVÁ, DiS.**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt přijímání pracovníků pro firmu Česká podnikatelská pojišťovna, a. s., pobočka Zlín**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky v oblasti přijímání pracovníků a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy v této oblasti.

#### II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současného stavu přijímání pracovníků ve firmě Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., pobočka Zlín.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a definujte oblasti, ve kterých je potřebné navrhnout změny současného stavu přijímání pracovníků.
- Zpracujte projekt zlepšení příjmu pracovníků pro Českou podnikatelskou pojišťovnu, a.s., pobočku Zlín a zhodnoťte ekonomickou náročnost navržených opatření a rizik spojených s realizací navrhovaných řešení.

### Závěr

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2004. 327 s. ISBN 80-251-0023-7.
- [3] BRATTON, John, GOLD, Jeffrey. Human Resource Management : Theory and Practice. 1st edition. London : Palgrave Macmillan, 1999. 408 s. ISBN 0-333-73208-1.
- [4] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [5] STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3. května 2010

*Sovadinová*

Bc. Irena Sovadinová

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*



2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato práce je zaměřena na problematiku získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, jež je nejviditelnější součástí řízení lidských zdrojů.

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav procesu přijímání pracovníků a navrhnout možnosti jeho zlepšení pro společnost Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. pobočka Zlín.

Klíčová slova:

řízení lidských zdrojů, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the process of attracting, selecting and admitting employees, which is the most visible part of the Human Resource Management.

The target of this thesis is an evaluation of contemporary situation in finding new employees and setting up room for its improvement for the Česká podnikatelská pojišťovna company, branch Zlín.

Keywords:

Human Resource Management, attracting, selecting and admitting employees

Motto:

*„Správní lidé = správná trefa.“ [3]*

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat především panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi poskytl během jejího vypracování.

Dále děkuji také paní Soni Harapátové, vedoucí pobočky Zlín společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., za umožnění zpracování této diplomové práce a za její věnovaný čas a poskytnutí informací a všech potřebných podkladů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ .....	14
<b>2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>15</b>
2.1 ZAHÁJENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	15
2.2 ZDROJE UCHAZEČŮ A JEJICH PŘILÁKÁNÍ .....	15
2.2.1 Interní zdroje uchazečů .....	17
2.2.2 Externí zdroje uchazečů .....	17
2.2.3 Způsoby přilákání uchazečů o pracovní místa .....	17
2.3 ZAJIŠTĚNÍ DOKUMENTŮ A INFORMACÍ OD UCHAZEČŮ.....	19
2.3.1 Životopis .....	19
2.3.2 Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání.....	20
2.3.3 Průvodní (motivační) dopis.....	20
2.4 NUTNÁ PRAVIDLA PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	20
<b>3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>22</b>
3.1 POSUZOVÁNÍ UCHAZEČŮ .....	22
3.2 FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	22
3.2.1 Předběžná fáze .....	23
3.2.2 Vyhodnocovací fáze.....	23
3.3 STANOVENÍ METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	23
3.3.1 Dotazník .....	23
3.3.2 Zkoumání životopisu.....	23
3.3.3 Testy pracovní způsobilosti .....	24
3.3.4 Assessment centre .....	24
3.3.5 Pohovory .....	24
3.3.6 Zkoumání referencí .....	25
3.3.7 Lékařské vyšetření .....	25
3.3.8 Přijetí pracovníka na zkušební dobu .....	25
3.4 VAZBY PROCESU VÝBĚRU NA DALŠÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	25
3.5 ROLE VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ .....	26
3.6 CHYBY PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	26
<b>4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>28</b>
4.1 FORMÁLNÍ NÁLEŽITOSTI.....	28
4.2 UVEDENÍ PRACOVNÍKA DO ORGANIZACE .....	28
4.3 ADAPTACE PRACOVNÍKA .....	29
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ</b> .....	<b>32</b>



5.1	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	32
5.2	STANOVENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ .....	32
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠTOVNA, A.S. ....</b>	<b>34</b>
6.1	SKUPINA VIENNA INSURANCE GROUP .....	35
6.2	ROZSAH SLUŽEB A PRODUKTŮ .....	35
6.3	PARTNEŘI .....	36
6.4	PRODEJNÍ MÍSTA .....	36
6.5	POBOČKA ZLÍN .....	37
<b>7</b>	<b>ZJIŠŤOVÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ POBOČKY ZLÍN .....</b>	<b>38</b>
7.1	ANALÝZA STAVU ZAMĚSTNANCŮ .....	38
7.1.1	Analýza věkové struktury zaměstnanců .....	39
7.1.2	Analýza úrovně vzdělanosti .....	40
<b>8</b>	<b>ANALÝZA KLÍČOVÝCH AKTIVIT PROCESU PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>41</b>
8.1	SWOT ANALÝZA PROCESU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, JEHO OBSAHU A CÍLŮ .....	41
8.1.1	Silné stránky (Strengths) .....	41
8.1.2	Slabé stránky (Weakness) .....	41
8.1.3	Příležitosti (Opportunities) .....	42
8.1.4	Hrozby (Threats) .....	42
8.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	42
8.3	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	43
8.4	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	44
8.4.1	Analýza životopisů – zkoumání roku 2009 .....	44
8.4.2	Formální správnost vedení pohovoru .....	47
8.5	PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	49
8.5.1	Požadované dokumenty .....	49
8.5.2	Adaptační proces .....	49
<b>9</b>	<b>VYHODNOCENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ .....</b>	<b>51</b>
<b>10</b>	<b>VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>53</b>
10.1	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	53
10.2	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	53
10.3	PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	54
<b>11</b>	<b>NÁVRHY ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>55</b>

11.1	SPOLUPRÁCE SE STŘEDNÍMI A VYŠŠÍMI ODBORNÝMI ŠKOLAMI V RÁMCI ODBORNÉ PRAXE .....	55
11.2	VYHLEDÁVÁNÍ UCHAZEČŮ POMOCÍ PRACOVNÍCH PORTÁLŮ NA INTERNETOVÝCH STRÁNKÁCH .....	56
11.2.1	Internetové pracovní portály .....	57
11.3	REKLAMNÍ KAMPAŇ .....	59
11.3.1	Rozhodovací proces pro výběre dodavatele reklamní kampaně .....	60
11.3.2	Nákladová analýza .....	64
11.3.3	Síťová analýza – metoda CPM.....	66
<b>12</b>	<b>NÁVRHY ZLEPŠENÍ PROCESU VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>70</b>
<b>13</b>	<b>NÁVRH CELKOVÉHO ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>72</b>
13.1	ŠKOLY .....	72
13.2	ODBORNÉ KURZY .....	73
<b>14</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>74</b>
<b>15</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM.....</b>	<b>76</b>
<b>16</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>77</b>
16.1	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	77
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>

## ÚVOD

Díky současnému stavu ekonomiky v České republice došlo ve většině firem k redukci stavu zaměstnanců. Mohlo by se proto zdát, že je dostatek vhodných pracovníků, kteří jsou kvalifikovaní a mají zájem pracovat. I přes rekordní počet nezaměstnaných lidí se však najdou firmy, které mají problém sehnat zaměstnance. Mezi pracovní profese, pro které se velmi obtížně shánějí noví zaměstnanci patří právě oblast pojišťovnictví. Lidé raději zůstávají na úřadech práce a berou sociální dávky, než by se podrobovali každodennímu pracovnímu stresu a tlaku na podávání maximálního výkonu. Přijímání zaměstnanců se tak může stát značně problematickým procesem.

Tématika řízení lidských zdrojů je velmi zajímavá, obzvláště tedy v současné době. Proto jsem oslovila společnost Českou podnikatelskou pojišťovnu, a.s. pobočku Zlín s žádostí o možnost zpracování této práce.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretické poznatky, které byly čerpány převážně z odborných knih. Teoretickou část následuje část praktická, v níž bude společnost představena a budou provedeny analýzy současného stavu přijímání pracovníků.

Cílem této práce je zpracovat návrhy, které povedou ke zlepšení procesu přijímání zaměstnanců a měly by být pro zadavatele – společnost Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. pobočku Zlín přínosné. Věřím, že poznatky, které získám vypracováním této práce mohou být i pro mne do budoucna při žádosti o pracovní místo velmi užitečné.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů patří mezi moderní koncepce personální práce, která začala vznikat během padesátých a šedesátých let. Tato koncepce staví význam pracovníka a jeho pracovní sílu na nejdůležitější příčku organizace a završuje tím tak proces vývoje personální práce od pouhé administrativní činnosti po činnost řídicí, tedy koncepční. [7]

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ [1, s.27]

Pojem řízení lidských zdrojů může být ve své podstatě považován za synonymum pro termín personální řízení. V současné době se běžně používají oba termíny. Přesto však rozdíly, kterými se řízení lidských zdrojů odlišuje od personálního řízení existují, a to především v těchto oblastech:

- zdůrazňuje strategický soulad a integraci,
- zakládá se na filozofii zaměřené podnikatelsky a manažersky,
- klade větší důraz na řízení kultury a dosahování oddanosti,
- zvyšuje úlohu liniových manažerů při řízení lidských zdrojů,
- má celostní přístup – uznává zájmy pracovníků, ale podřizuje je zájmům organizace,
- má požadavky na specialisty v oblasti řízení lidských zdrojů, aby nebyli pouhými administrátory, ale spíše partnery v podnikání,
- pracovníci jsou považováni za nejdůležitější kapitál organizace, ne za jeho nákladovou složku. [1]

Řízení lidských zdrojů – HRM (Human Resource Management) se jako strategická integrace zabývá:

- integrací HRM do strategického plánování,
- shodou HRM přístupu a ostatních činností,
- přijetím a používáním HRM praktik liniovými manažery. [4]

## 1.1 Činnosti personálního řízení

„Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce.“ [7, s.20] Mezi hlavní činnosti patří:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém. [7]

V současnosti se k personálním činnostem řadí také průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti spojené s metodikou průzkumů a také dodržování platných zákonů v oblasti zaměstnávání pracovníků. [7]



## 2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ [1, s. 343]

Pro dosažení tohoto cíle je třeba skloubit následující fáze:

1. získávání pracovníků,
2. výběr pracovníků,
3. příjem pracovníka. [1]

Jinými slovy, získávání pracovníků je kontinuální proces jehož náplní je vyhledat ty nejhodnější kandidáty na pracovní místo. [10] A získávání a selekce se tedy zaměřuje na oslovení a přijetí těch, které management vidí jako „pravé“ lidi pro tento přístup. [4]

### 2.1 Zahájení procesu získávání pracovníků

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.“ [7, s.122]

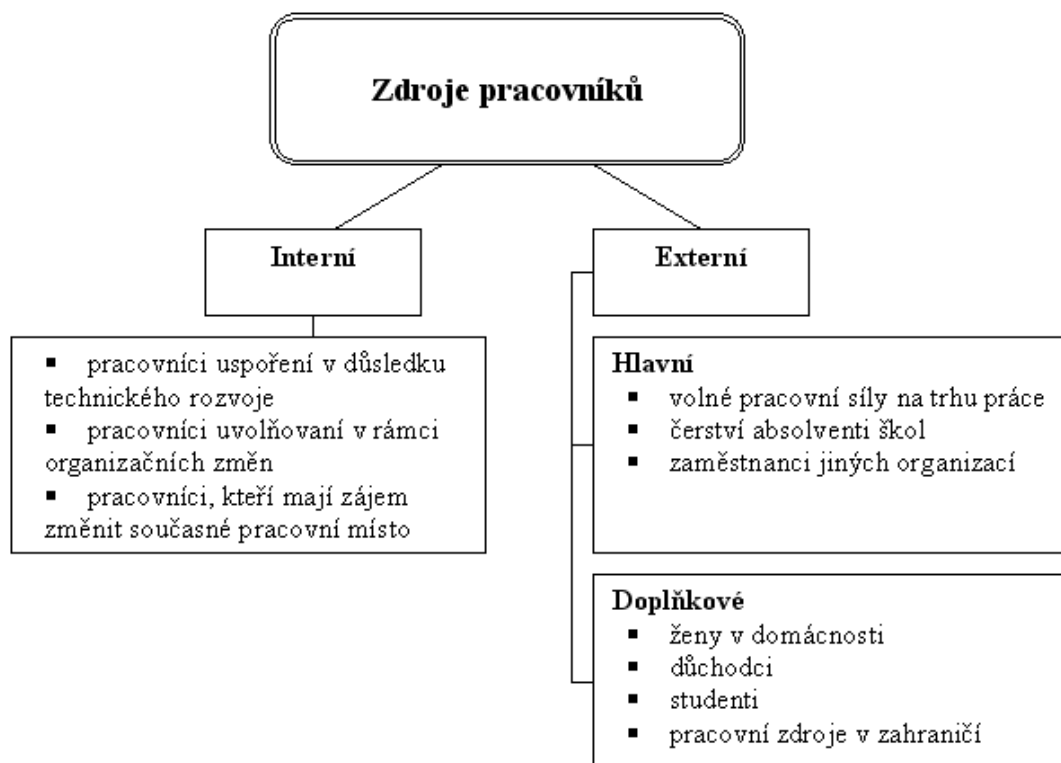
Proces získávání pracovníků se skládá z jednotlivých kroků, které na sebe navazují. Mezi tyto kroky patří: určení potřeby získávání pracovníků, popisy a specifikace pracovního místa, zvážení alternativních možností, definování charakteristiky pracovní pozice, identifikace zdrojů uchazečů, zvolení způsobů přilákání uchazečů, požadované dokumenty od uchazečů, formulování nabídky práce a její zveřejnění, shromažďování dokumentů od uchazečů, které slouží pro předvýběr a následnému sestavení seznamu uchazečů k výběrovému pohovoru. [7]

### 2.2 Zdroje uchazečů a jejich přilákání

„Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů.“ [1, s. 347]

Mohou ale také existovat situace nebo je předvídáme, kdy jsou s přilákáním uchazečů a udržení zájmů uchazečů spojené obtíže. Řešením jak eliminovat možná rizika je provést analýzu silných a slabých stránek firmy jako zaměstnavatele. Analýza by měla být zaměřena především na pověst firmy, jaké poskytuje zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, mzdu, možnost dalšího rozvoje a vzdělávání, perspektivu a jistotu zaměstnání. Uvedené faktory se pak porovnají s nabídkou konkurence. Nejen uchazeč o zaměstnání „prodává“ sám sebe, je to i firma, která nejen „nakupuje“ pracovní sílu, ale rovněž tak musí „prodat“ sama sebe, aby uchazeč měl zájem pracovat právě pro ni. [1]

Pro získání nových zaměstnanců je možné využít vnitřních nebo externích zdrojů uchazečů. Dříve se pozornost zaměřovala především na zdroje externí, měla by však platit zásada, že pokud má stávající zaměstnanec schopnosti a kvalifikaci, měl by mít přednost před zájemcem „z venku“. Přijetí nového zaměstnance z externího zdroje je navíc spojeno s vyššími finančními náklady a vyšší mírou rizika. Na druhou stranu může být velkým přínosem, protože netrpí „provozní slepotou“, může být zdrojem nových invencí. [12]



Obr. 1. Zdroje pracovníků [7]

### 2.2.1 Interní zdroje uchazečů

Mezi výhody patří lepší znalost uchazečů, zaměstnanec zná chod firmy, spolupracovníky, úroveň mezd (nemá v tomto směru nadstandardní požadavky), rychlé obsazení pracovního místa, nižší náklady na obsazení pracovní pozice, zvýšení loajality k firmě, snižování fluktuace. Naopak nevýhodami mohou být: podniková „slepota“, menší výběr uchazečů, rivalita mezi spolupracovníky, automatické povyšování, vyšší finanční náklady na vzdělání, upřednostňování osobních vztahů. [12]

### 2.2.2 Externí zdroje uchazečů

Jako výhody lze uvést mnohem větší výběr vhodných kandidátů, nové pohledy a poznatky pro podnik z venku. Je zde ovšem i hodně negativ jakými jsou např.: vyšší náklady na získávání zaměstnance oproti interním zdrojům, současní zaměstnanci mají zamezen kariérní postup, delší doba obsazení pracovní pozice, riziko zkušební doby, déle trávající adaptační proces. [12]

### 2.2.3 Způsoby přilákání uchazečů o pracovní místa

Způsobů získávání pracovníků je celá řada a mnohdy se organizace nespolehají pouze na jednu metodu a používají více variant. [7]

Pro získání pracovníků z vnitřních zdrojů lze využít tyto nástroje:

- řízení následnictví,
- interní výběrové řízení na uvolněná a nově vytvořená místa,
- vnitřní mobilita zaměstnanců.

Způsoby získání pracovníků z externích zdrojů:

- využití místní vývěsky,
- spolupráce s úřady práce, personálními agenturami,
- on-line nabídka (webové stránky, job servery, personální agentury),
- inzerce (tisk, televize, rozhlas),
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- veletrh pracovních příležitostí,

- samotné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem. [12]

Inzerce patří mezi nejobvyklejší nástroj přilákání uchazečů, ať už se jedná o inzerci v tisku, rozhlasu nebo televizi. Výhodou je možnost přesného zacílení oblasti, kterou potřebuje organizace oslovit (regionální, celostátní, mezinárodní), ovšem na úkor vyšších finančních nákladů vynaložených na inzerci. [7]

V současné době se častěji využívá získávání pracovníků pomocí počítačových sítí neboli tzv. e-recruitment. Zaměstnavatelé běžně využívají internet a e-mail ke komunikaci s uchazeči o zaměstnání. E-recruitment znamená značnou úsporu nákladů a umožňuje uchazečům více informací, které lze podle potřeby rychle aktualizovat. Pokud se použije pouze tento jediný způsob pro získání uchazečů, stojí pouze dvacetinu toho, co by stály ostatní tradiční metody. [1]

Celosvětová počítačová síť (www) znamená významné rozšíření možností organizace, jak najít vhodného zaměstnance a jak se prezentovat jako nejlepší zaměstnavatel. Kvalitně a dobře vytvořený website organizace může v potenciálním uchazeči vyvolat pozitivní první dojem, na základě kterého bude mít zájem získat pracovní místo právě v dané firmě. Počet uživatelů internetu roste po celém světě a on-line nabídkami se mohou probírat i pasivní zájemci o práci (takoví, kteří práci mají, ale v budoucnu by mohli zaměstnavatele změnit), tato skupina může být pro organizaci rovněž velkým přínosem. [11]

Lidé se chtějí bavit a být baveni, při tvorbě pracovních nabídek na webu by se toho mělo patřičně využít. Důležitou součástí se stávají různé vestavěné funkce, jako například možnost virtuální prohlídky konkrétního pracovního místa, testy (uchazeč si vyzkouší zda by uspěl při přijímacím pohovoru), kalkulátory (zaplatí mě firma?). [11]

Zvolení způsobu přilákání uchazeče rovněž závisí na pracovní pozici, kterou potřebuje organizace obsadit, na množství financí, které je ochotna investovat a také na kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním. Obecně platí, že čím nižší pracovní pozice, tím nižší vynaložené náklady. Jestliže se jedná o manuálního nebo administrativního pracovníka lze využít např. nabídek práce zveřejněných na úřadu práce, podnikové vývěsky nebo doporučení zaměstnancem. Pro manažerské pozice není ovšem

tento způsob vhodný, zde se využívají outplacementové agentury nebo headhuntingové společnosti. [5]

### 2.3 Zajištění dokumentů a informací od uchazečů

Správné zvolení požadovaných dokumentů od uchazečů může ovlivnit úspěšnost dalších fází výběru. Závisí na něm, jaké detailní a spolehlivé data organizace o uchazeči získá. Mezi nejčastěji požadované dokumenty patří:

- životopis,
- dotazník,
- průvodní (motivační) dopis.

Dalšími doklady jsou např. výpis z rejstříku trestů, hodnocení a reference z předchozích zaměstnání, lékařské osvědčení o zdravotním stavu, doklady o vzdělání a praxi. [7]

#### 2.3.1 Životopis

„Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji a umožňuje nahlédnout do podstatných životních událostí a osobnostních rysů.“ [5, s.39]

Životopis je podroben analýze jazykové a formální. Také bývá kladen důraz na podrobnější popis pracovních činností v předcházejících zaměstnáních, protože z názvu práce nelze vydedukovat pracovní způsobilost uchazeče. Životopis je i zdrojem pro otázky pokládané při pohovoru. [5]

Při hodnocení životopisu se sledují především následující ukazatele:

- jak často měnil uchazeč zaměstnavatele a vzdělávací zařízení a zda-li je v těchto změnách kontinuita,
- zda bylo zahájené studium ukončeno,
- délka trvání pracovních poměrů a příčiny změn ve funkcích,
- existence časových rezerv mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání,
- ukončení pracovních poměrů k neobvyklým termínům,
- shoda časových údajů v životopise s údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích. [5]

V praxi podniky požadují tyto typy životopisů:

- **volný životopis**, ve kterém si uchazeč sám volí jeho obsah a strukturu,
- **polostrukturovaný životopis**, uchazeč je částečně informován, co by mělo být uvedeno,
- **strukturovaný životopis**, uchazeč obdrží přesné pokyny, co a v jakém pořadí má uvést. [7]

### 2.3.2 Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání

Používání dotazníků je v praxi velmi časté, organizace si je navrhují sami nebo si je nechávají navrhnout. V zásadě se rozlišují dva druhy dotazníků a to: jednoduchý dotazník (uvádějí se jen holá fakta) nebo tzv. otevřený dotazník (uchazeč může detailněji rozepsat některé skutečnosti a vyjádřit svůj postoj k některým otázkám). Jednoduchý dotazník se používá při obsazování nižších pracovních pozic, kdežto otevřený dotazník pro obsazování pozic specialistů a manažerů. [7]

### 2.3.3 Průvodní (motivační) dopis

Motivační dopis má za úkol informovat personalistu o jakou pracovní pozici a proč má o ni uchazeč zájem a nastínit předpoklady k výkonu práce. Neměly by v něm být opakovány informace, které vyplývají z přiloženého životopisu. Uchazeč by neměl v žádném případě podcenit zpracování tohoto dopisu, může totiž odhalit jeho osobnost a prezentovat se jako individualita, které je třeba věnovat pozornost. Pozornost hodnotitele zcela jistě zaujme formální zpracování a logika členění textu. [5]

Je to uchazečova „vizitka“ a dělá „první dojem“. Motivační dopis má významnou funkci, protože umožňuje sdělit něco více, a doplnit tím stručný a jednoznačný strukturovaný životopis, o který má v dnešní době zájem drtivá většina zaměstnavatelů. [13]

## 2.4 Nutná pravidla při získávání pracovníků

Každá organizace má svou personální politiku, přesto by však měla platit následující pravidla:



- organizace by měla o volných pracovních místech informovat nejdříve vlastní zaměstnance a teprve v případě neobsazení pozice z interních zdrojů, inzerovat mimo organizaci,
- v případě oslovení externích zdrojů nesmí být anonymní,
- každý uchazeč by měl být dopředu informován o charakteristice pracovního místa, požadavcích a pracovních podmínkách,
- každý uchazeč by měl být informován o průběhu přijímacího řízení a o tom jaká je jeho situace,
- organizace by v každém případě měla informovat uchazeče o přijetí jeho nabídky, poděkovat mu a sdělit předběžný časový harmonogram, podle kterého bude proces získávání a výběru pracovníků probíhat,
- snahou organizace by mělo být získat uchazeče pouze na základě jeho schopností a předpokladů vykonávat danou pracovní pozici,
- organizace nesmí uvádět v inzerci nepravdivé údaje,
- organizace se nesmí dopouštět diskriminace. [7]

### 3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr správných lidí patří mezi prioritu číslo jedna. Jestliže se při výběru nových pracovníků dopustíme chyb, lze očekávat, že velmi brzy bude následovat jejich fluktuace. Jen polovina z takto špatně vybraných pracovníků setrvá v zaměstnání více jak půl roku. A dvacet procent nebo i více nesprávně přijatých nových zaměstnanců bude mít velmi nízký pracovní výkon. [3]

Je třeba si uvědomovat, že výběr je dvousměrným procesem. Nejedná se jen o rozhodnutí, kterého uchazeče vybrat, ale také o to, aby skutečně nastoupil a zachoval si pracovní motivaci. Jestliže v tomto období nastane již zmiňovaná fluktuace, pak je v nepořádku něco s vlastním procesem výběru, zaškolením nebo modelem pracovní pozice. [8]

#### 3.1 Posuzování uchazečů

Posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů na obsazovanou pracovní pozici je klíčovým problémem při výběru nejvhodnějšího kandidáta. Dochází ke srovnávání charakteru pracovního místa a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka. Tato porovnávání jsou však velmi obtížná, protože jen těžko lze přesně určit objektivní požadavky na pracovní místo a rovněž tak lze jen obtížně posuzovat skutečnou pracovní způsobilost a osobnost pracovníka. Je proto nezbytně nutné použít nějakou klasifikaci, např. roztřídění uchazečů podle předem stanovených kritérií užitím metod výběru. [7]

Než je možné přikročit k výběru pracovníků, je nutné stanovit:

- požadavky na odbornou způsobilost pro obsazovanou pracovní pozici,
- na základě jakých ukazatelů se bude odborná způsobilost posuzovat,
- kritéria úspěšnosti práce,
- prediktory úspěšného výkonu,
- ukazatele požadovaných rysů osobnosti pracovníka. [7]

#### 3.2 Fáze výběru pracovníků

U tohoto procesu rozlišujeme zpravidla dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací.

### 3.2.1 Předběžná fáze

Předběžná fáze začíná potřebou obsadit volné či potenciální pracovní místo. Dále následuje nutnost definovat pracovní pozici (detailní popis pracovní pozice), která přechází ve specifikaci pracovního místa (požadovaná kvalifikace, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti uchazeče pro výkon pracovní pozice). Tato fáze je zakončena zpracováním již konkrétních požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a dalšími schopnostmi potenciálního úspěšného uchazeče. [7]

### 3.2.2 Vyhodnocovací fáze

Protože organizace musí nejdříve získat dostatečné množství vhodných uchazečů o pracovní místo, navazuje vyhodnocovací fáze na předběžnou fázi až po určitém časovém odstupu. Vyhodnocovací fáze se skládá rovněž z několika kroků, které jsou spojeny s určitou metodou, na rozdíl od předchozí fáze však není nutné podstoupit je všechny. Mezi tyto kroky patří např. zkoumání dotazníků, předběžné pohovory, testování uchazečů, výběrové pohovory, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru uchazeče a jeho informování. Použití jednotlivých kroků se odvíjí od povahy pracovního místa, množství uchazečů atd.. [7]

## 3.3 Stanovení metod výběru pracovníků

Mezi nejčastěji používané metody výběru pracovníků patří dotazníky, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, assessment centre, pohovory, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, přijetí pracovníka na zkušební dobu. [7]

### 3.3.1 Dotazník

Dotazník se využívá u všech větších organizací a jeho použití je vhodné ve všech případech, obvykle se pak zakládá do osobního spisu pracovníka. Organizace zpravidla využívají více variant dotazníků rozdílně pro různé skupiny pracovních funkcí. [7]

### 3.3.2 Zkoumání životopisu

Zkoumání životopisu patří mezi oblíbené metody, je však nutné jej zkombinovat s další metodou. Volný životopis dokáže o uchazeči vypovědět mnohé. [7]

### 3.3.3 Testy pracovní způsobilosti

Mezi hlavní typy testů, které se při výběru pracovníků používají jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností (potenciálních i získaných). Každý dobrý test však musí splňovat určitá kritéria (je validní, citlivý, standardizovaný a spolehlivý). Těchto kritérií však organizace těžko dosáhne, jestliže se spolehne na testy typu „udělej si sám“ a nezapo-jí do jeho vytvoření kvalifikovaného psychologa nebo pokud nevyužije renomované dodavatele testů. [1]

Testy nebývají nikdy používány samostatně, jsou chápány jako doplňkové metody. Využívají se převážně pro obsazování vyšších pracovních pozic. [7]

### 3.3.4 Assessment centre

Jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program, který se zaměřuje na chování uchazečů. Používá se simulace běžných pracovních úkolů (individuálních i skupinových) a předpokládá se, že se projeví budoucí pracovní chování testované osoby. Najednou bývá hodnoceno více uchazečů a to proto, aby byla umožněno vzájemné působení mezi nimi. Pro posouzení objektivnosti při hodnocení se využívá více hodnotitelů nebo pozorovatelů. Pro uchazeče představuje assessment centre možnost vcítit se do organizace a její podnikové kultury, mohou se tedy lépe rozhodnout, zda by jim práce v této organizaci vyhovovala, či nikoliv. [1]

### 3.3.5 Pohovory

Cílem pohovoru je získání a posouzení informací o uchazeči, které umožní předvídat jeho budoucí pracovní výkon a poskytuje možnost srovnání s ostatními uchazeči. Nejedná se však pouze o jednostrannou aktivitu, pohovor můžeme chápat jako cílenou konverzaci. Pohovory jsou jedinečnou příležitostí pro vzájemnou výměnu informací, protože umožňují pro obě strany možnost učinit rozhodnutí: nabídnout, nebo nenabídnout zaměstnání; přijmout, nebo nepřijmout nabídku. [1]

Výběrový pohovor může mít různé podoby, např. pohovor 1 + 1, panelový pohovor, postupný pohovor, skupinový pohovor. [7]

Pohovor by měl odpovědět na tyto otázky:

- může uchazeč vykonávat danou práci,

- chce uchazeč vykonávat danou práci,
- jak zapadne uchazeč do organizace? [1]

### 3.3.6 Zkoumání referencí

Získání referencí od předchozího zaměstnavatele, ze škol, nebo od osob, které uchazeče znají, patří mezi často používané metody. [7]

### 3.3.7 Lékařské vyšetření

Tato metoda se používá převážně v takových případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví jiných osob. Většina organizací se tak však pouze brání obsazování pracovních míst lidmi s poškozeným zdravím, hlavním důvodem je možné další zhoršení jejich zdravotního stavu díky čemuž vzniknou organizaci další problémy (nutnost opětovného obsazení pracovního místa). Tato metoda je považována za diskriminační. [7]

### 3.3.8 Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Jedná se velmi nákladnou metodu, ale patří mezi metody nejefektivnější. Pouze svou prací v organizaci může uchazeč prokázat své kvality a pracovní způsobilost. V případě, že je možné přijmout více uchazečů je tato metoda ještě efektivnější. [7]

## 3.4 Vazby procesu výběru na další personální činnosti

Fáze výběru pracovníků ovlivňuje a současně je i ovlivňována ostatními personálními činnostmi. Např. podmínky výběru ovlivňují zdroje a obtížnost získávání pracovníků a naopak množství uchazečů má vliv na kvalitu výběru. [7]

Vzdělání a kvalifikace uchazečů ovlivňuje potřebu dalšího vzdělávání, jestliže je tedy výběr dostatečně kvalitní, dochází ke snížení nákladů, které by byly následně vynaloženy na vzdělávací programy. [7]

Úroveň podávaného pracovního výkonu je ovlivněna kvalitou získaného pracovníka a hodnocení pracovních výkonů je podkladem pro vyhodnocení efektivnosti výběru pracovníků. [7]

Další vazby jsou ve vztahu k odměňování, k pracovním vztahům v organizaci, k rozmístování pracovníků a také k ukončování pracovního poměru. [7]

### 3.5 Role vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci, respektive přímí nadřízení, hrají při výběru pracovníků významnou roli. Spolupracují s personálním útvarem a velkou měrou se podílejí na posuzování uchazečů a provádí při jejich výběru konečná rozhodnutí. Vyplývá to z faktu, že mají na starosti obsazované pracovní místo, o kterém rozhodují a měli by tak být schopni nejlépe posoudit pracovní způsobilost uchazeče. [7]

Výběr správného člověka je záležitostí jedince, který má nejvíc co ztratit, jestliže dojde k nesprávnému výběru – zodpovědnou osobou je manažer. [3]

Problémem ovšem ve velké většině případů zůstává skutečnost, že většina manažerů stále ještě neabsolvovala potřebná školení v oblasti efektivitě práce a náborových technik. [3]

### 3.6 Chyby při výběru pracovníků

Při výběru pracovníků se můžeme setkat s řadou překážek a nástrah, které je možné pouze předvídat. Některé z nich je však možné značně eliminovat a zabránit tak přijetí „špatného“ pracovníka. Mezi nejčastější chyby patří zejména:

- **přijetí na základě praxe a odbornosti bez ohledu k nadání**, při selekci uchazečů je pozornost hodnotitele zaměřena pouze na životopis, ve kterém uchazeč uvede délku praxe a svou odbornost, je pak přijat pouze na základě svých zkušeností z praxe bez ohledu na jeho předpoklady a nadání pro danou pracovní pozici.
- **přijímání ve spěchu** bývá velmi rychle následováno fluktuací a zpomaluje celý proces přijímacího řízení, nevyhnutelně dojde k nutnosti zopakování celého výběrového řízení.
- **přijímání na základě intuice**, i dobrý vnitřní pocit musí být vyvážen analytickým myšlením.
- **syndrom „hledání Supermana“**, jestliže se na stanovení požadovaných kritérií podílí více lidí, může být seznam příliš dlouhý a vyřadí tak mnohé z uchazečů, kteří by jinak mohli v profesi vyniknout.



- **přijímání dle „svého obrazu“**, mnozí z přijímajících mohou mít tendenci upřednostňovat ty uchazeče, kteří se jim z nějakých důvodů podobají, např. věkem, pohlavím, stejnou profesní kariérou apod..
- **přijetí „politicky správné“**, s tímto typem přijetí se jistě setkal už každý. Ve většině případů se tak vrací nějaká laskavost ve formě přijetí uchazeče, který vůbec na pohovoru nebyl. Schopnější uchazeč pak musí uvolnit místo tomu, kdo má na své straně silnějšího přímluvce.
- **přehlédnutí vhodného kandidáta uvnitř společnosti**, pozornost je soustředěna na externí zdroje, přičemž vhodný uchazeč se může nacházet přímo uvnitř organizace např. v jiném oddělení.
- **nekonkrétní popis profese**, zde dochází k selhání při popisu pracovní pozice (pracovní podmínky, požadovaný výkon) z obavy ztráty možných uchazečů, tím pak ale vzniká fluktuace.
- **pověřování jiných procesem výběru**, popisem práce by se měli zabývat manažeři, ne personální oddělení. Nebezpečné může být také pověření podřízeného přijímacím řízením aniž by měl k tomuto výkonu způsobilost.
- **přijímání bez důkazů o předešlých pracovních výkonech**, často náboroví pracovníci chybují v získávání přehledu o předešlém působení uchazeče. Vedou pouze povrchní pohovory, jako například „Co považujete za své silné stránky?“ Odpověď si může kandidát lehce vymyslet a nemusí se zakládat na pravdě.
- **přijímání na základě typu člověka**, jestliže se na daném místě neosvědčil určitý typ člověka, může náborový pracovník lehce sklouznout k výběru naprosto opačného charakteru. [3]

## 4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ [7, s.178]

### 4.1 Formální náležitosti

S procesem přijímání pracovníků jsou spojeny formální náležitosti mezi něž jednoznačně patří vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. Pracovník by měl mít možnost se s návrhem smlouvy předem seznámit a vyjádřit se k němu. Smlouva je totiž dvoustranný právní akt a organizace by měla akceptovat právo pracovníka vyjednávat. [7]

I přes právo pracovníka na vyjednávání musí pracovní smlouva podle zákoníku práce obsahovat určité náležitosti, které nelze vynechat. Jsou jimi druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo nebo místa výkonu práce a den nástupu do práce. [14]

Dalším formálním krokem je ústní seznámení nového pracovníka s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru a z povahy práce na příslušném pracovním místě. Tento krok by měl předcházet podpisu pracovní smlouvy, rovněž tak by měla předcházet lékařská prohlídka, je-li vyžadována. [7]

Jakmile je podepsána pracovní smlouva, přichází na řadu zařazení pracovníka do personální evidence, tj. zhotovení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu pro důchodové zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod.. Pokud se jedná o zcela nového zaměstnance, je potřeba převzít zápočtový list od předchozího zaměstnavatele a podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. [7]

### 4.2 Uvedení pracovníka do organizace

Uvedení pracovníka do organizace je nezbytné, nicméně stále často opomíjené. Tento proces by měl novému zaměstnanci poskytnout základní informace, které jsou potřebné pro rychlou adaptaci na nové pracovní zařazení, překonání počátečních obav z nového prostředí a vytvoření příznivého postoje a vztahu k organizaci. [1]

Povzbuzením pro nového pracovníka je rovněž vyjádření důvěry s popřením úspěchu v práci. [7]

### 4.3 Adaptace pracovníka

Hlavním cílem adaptace je rychlé a bezproblémové zařazení nového pracovníka do pracovního procesu. [7]

Během procesu adaptace se pracovník seznamuje s organizací, jejím prostředím, úkoly, předpisy, tedy veškerými podmínkami, které bude pro svou práci potřebovat. Informace, jejich množství a rozsah se odvíjí od charakteru vykonávané práce. Součástí adaptačního procesu jsou samozřejmě i informace, které jsou obsaženy v pracovní smlouvě. [7]

Adaptace pracovníka může probíhat ve dvou směrech, formálním nebo neformálním způsobem. Formální způsob je zabezpečován personálním útvarem a přímým nadřízeným, neformální je spíše spontánní a jsou do něj zapojeni ostatní spolupracovníci. Ve většině případů je pro nového pracovníka přínosnější a efektivnější právě druhý způsob. [7]

Vzhledem k tomu, že nový pracovník nemůže takovou spoustu nových informací absorbovat najednou, je vhodné adaptaci rozvinout do delšího období na několik etap. Samozřejmě, různá pracovní místa mají různý obsah i dobu adaptace, celý proces může trvat několik dní nebo naopak týdnů nebo i měsíců. Ve všech případech však musí být pečlivě připraven. [7]

Tab. 1. Příklad časové adaptace pracovníka [7]

Průběh procesu	Časový horizont
<b>1. Předání vybraných písemných materiálů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Před sepsáním pracovní smlouvy</li> <li>▪ Ihned po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka</li> </ul>
<b>2. Další informace (ústní i písemné) od personálního útvaru a přímého nadřízeného</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Při podpisu pracovní smlouvy</li> </ul>
<b>3. Udržování kontaktu, řešení případných problémů (např. ubytování)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem</li> </ul>

	pracovníka
<b>4. Absolvování procedur uvedených v podkapitole 4.1.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V den nástupu do zaměstnání</li> </ul>
<b>5. Pohovory s nadřízenými, spolupracovníky a specialisty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ První týden po nástupu do zaměstnání</li> </ul>
<b>6. Plnění běžných povinností</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Během druhého týdne po nástupu do zaměstnání</li> </ul>
<b>7. Školení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Během třetího a čtvrtého týdne po nástupu do zaměstnání</li> </ul>
<b>8. Plnění všech úkolů pracovního místa, další krátkodobá školení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Od druhého do pátého měsíce po nástupu do zaměstnání</li> </ul>
<b>9. Uzavření adaptačního procesu, hodnocení pracovního výkonu a projednání dalšího rozvoje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Během šestého měsíce po nástupu do zaměstnání</li> </ul>

Tato časová adaptace může mít řadu modifikací, záleží na typu organizace, povaze práce, útvaru i samotném pracovním místě. Zejména pokud se týká pozic manažerů a specialistů, může být mnohem delší. [7]

Dle průzkumů se 90 % nových zaměstnanců rozhoduje, jak dlouho zůstane ve firmě, během prvních šesti měsíců po nástupu do zaměstnání. Většina z nich se však rozhoduje již v prvních dnech svého působení ve firmě. [15]

Převážná část firem má pro nové zaměstnance základní věci přichystány: vybavené pracoviště, osobního mentora apod., ale dochází právě k podcenění procesu adaptace a následné stabilizace. Jednou z častých chyb je, že personální útvar nezůstává s novým pracovníkem v kontaktu. Pracovník z útvaru lidských zdrojů bývá pro nového zaměstnance prvním kontaktem s organizací, navazují spolu pracovní vztah, znají svá očekávání a motivace. Pro udržení nového zaměstnance je proto významné, aby se mu personalista věnoval i nadále po několik měsíců po jeho nástupu a pravidelně s ním udržoval komunikaci. Dalším jednoduchým krokem jak odradit nově přijatého zaměstnance je, že očekávání manažerů jsou nerealistická. Častým jevem bývá, že manažer očekává od

nového zaměstnance základy ihned po nástupu do pracovního poměru a neposkytne mu tak čas potřebný na již zmiňovanou adaptaci. [15]

O výsledku adaptačního procesu hovoří vykonaná práce posuzovaná na základě hodnotitelných a kvantifikovaných kritérií a také sociální adaptace nového pracovníka. Výsledek by měl posuzovat přímý nadřízený a je vhodné jej doplnit o závěry, které vyplynou z vyjádření nového pracovníka. [5]

## **5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ**

### **5.1 Shrnutí teoretické části**

První část diplomové práce byla zaměřena na zpracování základních teoretických poznatků v oblasti přijímání pracovníků. Pro komplexní pohled byly jako zdroj informací použity internetové zdroje a knihy známých odborníků na problematiku řízení lidských zdrojů a personální činnost. Existuje hodně české i zahraniční literatury, bohužel jejich dostupnost bývá obtížná, a to především proto, že se jedná o specializované odborné publikace a tudíž mívají knihovny k zapůjčení málo kusů.

V teoretické části byla nejprve věnována pozornost třem základním procesům, kterými jsou získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Bylo tedy provedeno rozdělení do těchto tří kategorií, které byly dále podrobněji rozebrány.

Teoretické poznatky byly využity jako východiska pro analytickou a poté i pro projektovou část diplomové práce a také pro stanovení pracovních hypotéz.

### **5.2 Stanovení pracovních hypotéz**

Byly stanoveny tyto hypotézy, které budou dále využity v praktické části diplomové práce.

Hypotéza č. 1: Vedoucí pobočky využívá jako možnost získání uchazečů z externích zdrojů spolupráci se středními a vyššími odbornými školami v rámci odborné praxe.

Hypotéza č. 2: Vedoucí pobočky aktivně využívá jako způsoby přilákání uchazečů lokální rádia a internetové vyhledávače.

Hypotéza č. 3: Proces pohovoru je po formální stránce v pořádku.

Hypotéza č. 4: V rámci adaptačního procesu není novému zaměstnanci přidělen „patron“.


Hypotéza č. 5: Vedoucí pobočky má vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů a je průběžně proškolená.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠTOVNA, A.S.

Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. byla založena 22. června 1995. Jejím jediným akcionářem je od 1.7.2005 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group se sídlem Templová 747, 110 01 Praha 1. Obchodní název organizace v plném znění tedy je Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. V diplomové práci a i v jejím názvu však bude používáno pouze Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., případně zkratka ČPP.

Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. patří mezi třetí největší poskytovatele povinného ručení na pojistném trhu v České republice. [16]

Logo společnosti	
Obchodní název	Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
IČ:	639 98 530
Sídlo společnosti	Budějovická 5, 140 21 Praha 4
Založení společnosti	22. června 1995
Vznik společnosti	6. listopadu 1995
Základní kapitál	1 mld. Kč
E-mail	pojistovna@cpp.cz
Internet	www.cpp.cz

Obr. 2. Základní informace o společnosti ČPP [vlastní zpracování]



## 6.1 Skupina Vienna Insurance Group

Vienna Insurance Group se sídlem v rakouské Vídni patří mezi největší mezinárodní činné pojišťovací skupiny střední a východní Evropy. V současnosti zahrnuje přibližně 50 pojišťoven působících ve 23 zemích. Jejím polem působnosti je nabídka pojišťovacích služeb nejvyšší kvality v oblasti životního i neživotního pojištění. A právě Vienna Insurance Group patřila mezi jednu z prvních pojišťovacích skupin, které rozeznaly velkou příležitost ve sjednocené Evropě.

Expanze do zemí střední a východní Evropy je založena na obchodním potenciálu, který se zakládá na těchto dvou faktorech:

- mnohem menší propojištěnost (pojistné na hlavu) než v zemích západní Evropy,
- míra růstu pojistných trhů bude i nadále pravděpodobně převyšovat míru západní Evropy. [27]

## 6.2 Rozsah služeb a produktů

Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. se nezaměřuje pouze na podnikatelské subjekty, jak by se dle jejího názvu dalo předpokládat, ale svým rozsahem služeb se řadí mezi pojišťovny univerzální. Mezi její produkty patří:

- pojištění vozidel (povinné ručení, havarijní pojištění, doplňková pojištění),
- pojištění osob (kapitálové a investiční životní pojištění, úrazové pojištění, zdravotní pojištění),
- pojištění na cesty (cestovní pojištění, pojištění úpadku cestovní kanceláře, Europojištění),
- pojištění majetku (pojištění nemovitosti, domácnosti, bytového domu, chat a chalup, on-line pojištění majetku, pojištění jízdních kol),
- pojištění odpovědnosti (za škodu občana z činností z běžného života, za škodu způsobenou zaměstnavateli při výkonu povolání, vlastníka nebo opatrovatele zvířete, za škodu z výkonu práva myslivosti, za škodu vlastníka, držitele, nájemce nebo správce nemovitosti; vlastníka nebo provozovatele malého plavidla),

- pojištění pro podnikatele (pojištění podnikatelů a průmyslu; pojištění finanční způsobilosti a dopravy). [16]

### 6.3 Partneri

Mezi strategické partnery České podnikatelské pojišťovny, a.s. patří především Všeobecná zdravotní pojišťovna, a.s. a společnost Sazka.

Dalšími partnery jsou např.: cestovní kancelář Kovotour Plus, s.r.o., AAA Auto, Cetelem ČR, a.s., 2LANDA art production.

### 6.4 Prodejní místa

Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. je v České republice rozdělena následujícím způsobem:

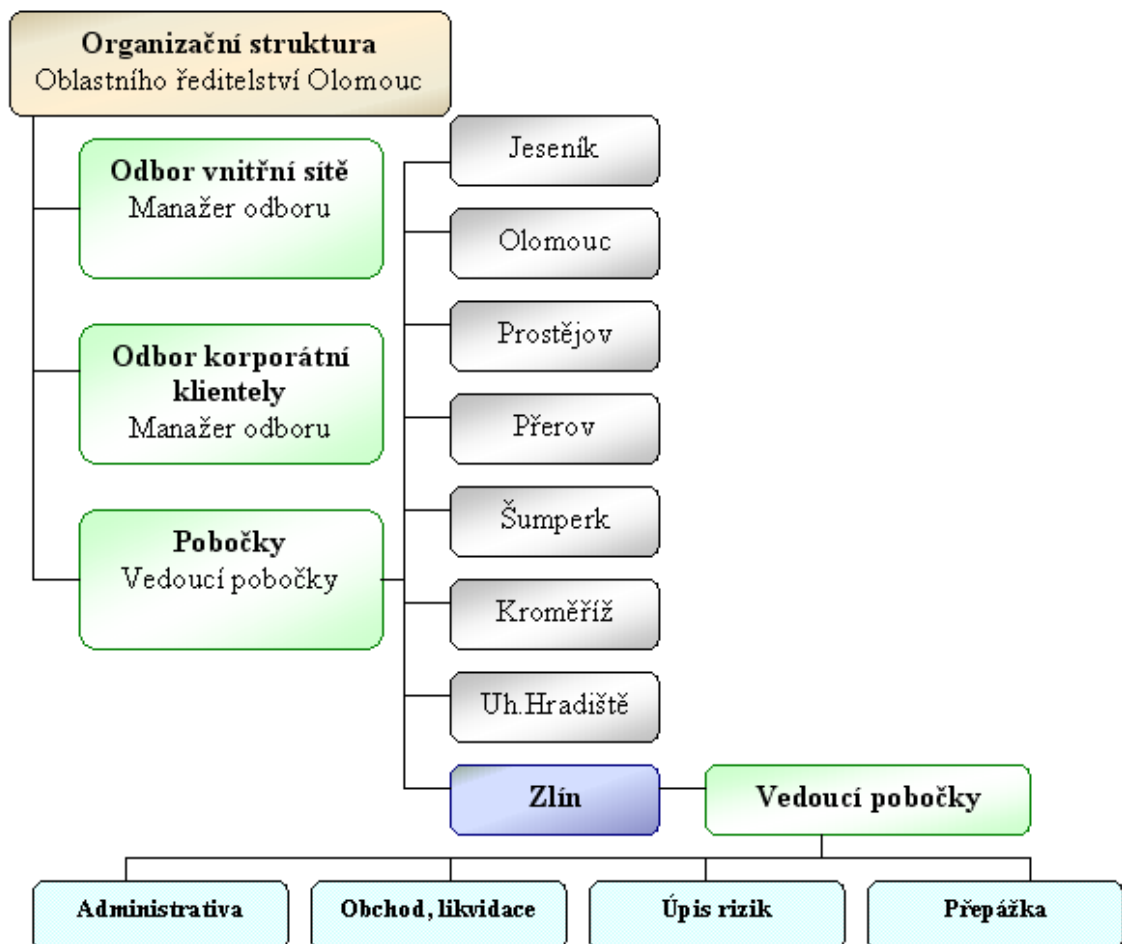
- generální ředitelství,
- oblastní ředitelství,
- pobočky.



Obr. 3. Mapa rozdělení prodejních míst [27]

## 6.5 Pobočka Zlín

Pobočka Zlín, pro kterou byla tato diplomová práce zpracována, patří s dalšími sedmi pobočkami pod správu oblastního ředitelství Olomouc.



Obr. 4. Organizační struktura oblastního ředitelství [vlastní zpracování]

## **7 ZJIŠŤOVÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ POBOČKY ZLÍN**

Ke dni 31.12.2009 byl celkový počet kmenových zaměstnanců (pracovníci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr) České podnikatelské pojišťovny, a.s. 932. [16]

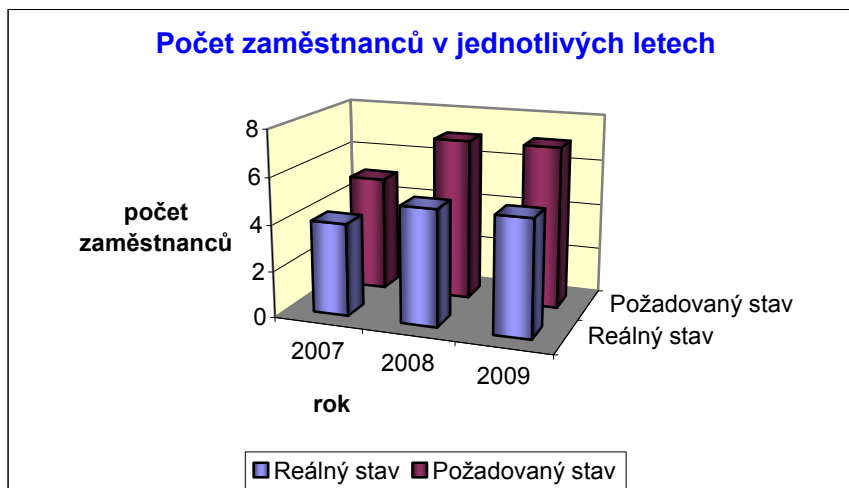
Samotná pobočka Zlín má v současné době 5 kmenových zaměstnanců a přibližně kolem stovky externích sjednatelů mezi něž patří také např. autosalony, zaměstnanci VZP a cestovní kanceláře.

Do procesu řízení lidských zdrojů zasahují tři subjekty – personální odbor, oblastní ředitel a vedoucí pobočky. Personální činnost pobočky Zlín má na starosti výhradně její vedoucí, která zabezpečuje identifikaci potřeby získávání nového zaměstnance, připravuje podklady pro analýzu konkrétního pracovního místa, volí vhodnou formu vyhledávání nových zaměstnanců, uskutečňuje pohovory a zabezpečuje veškeré dokumenty související se zaměstnáváním pracovníků. Personální odbor zde vystupuje pouze v rámci administrativní činnosti jako je např. zabezpečení pracovních smluv, oblastní ředitel podepisuje pracovní smlouvy a schvaluje základní plat.

### **7.1 Analýza stavu zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno, v současné době pracuje na pobočce celkem 5 zaměstnanců, do roku 2007 byl počet zaměstnanců 4, v roce 2008 byl přijat další zaměstnanec. Vzhledem k rozvíjejícímu se trhu v oblasti pojišťovacích služeb vznikla potřeb navýšit počet pracovníků. Tato potřeba vznikla již v roce 2008 a je nutno obsadit dvě volné pozice, a to na:

- pracovní pozici úpis rizik – 1 zaměstnanec,
- pracovní pozici přepážka – 1 zaměstnanec.



*Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech*

*[vlastní zpracování]*

### 7.1.1 Analýza věkové struktury zaměstnanců

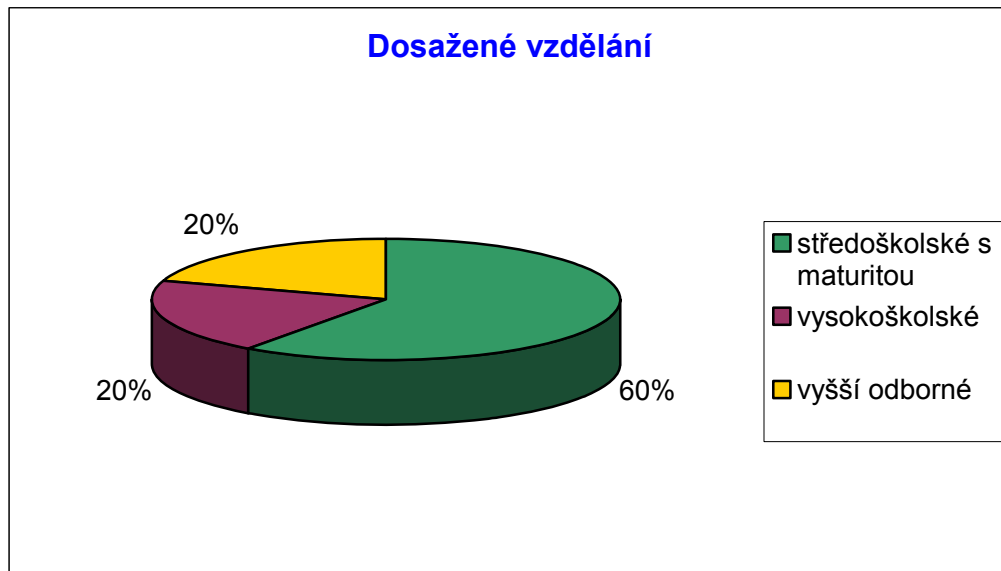
Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří ženy ve věku 36 – 45 let, muž je zaměstnán na pobočce pouze jeden a to ve věkové skupině 46 a více let.

*Tab. 2. Věková struktura zaměstnanců pobočky [vlastní zpracování]*

Věková struktura zaměstnanců	Věk 18-25		Věk 26-35		Věk 36-45		Věk 46 a více		Celkem	
	Absol. počet	Údaje v %	Absol. počet	Údaje v %	Absol. počet	Údaje v %	Absol. počet	Údaje v %	Absol. počet	Údaje v %
Muži	-	0 %	-	0 %	-	0 %	1	20 %	1	20 %
Žena	1	20 %	-	0 %	3	60 %	-	0 %	4	80 %
Celkem	1	20 %	-	0%	3	60 %	1	20 %	5	100 %

### 7.1.2 Analýza úrovně vzdělanosti

Více než polovina zaměstnanců pobočky má středoškolské vzdělání, vysokoškolské vzdělání má 20 % a vyšší odbornou školu rovněž 20 %.



Graf 2. Procentuální rozdělení zaměstnanců dle vzdělání [vlastní zpracování]

## 8 ANALÝZA KLÍČOVÝCH AKTIVIT PROCESU PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

### 8.1 SWOT analýza procesu přijímání zaměstnanců, jeho obsahu a cílů

SWOT analýza poskytuje informace o silných a slabých stránkách a také o příležitostech a hrozbách firmy. Patří mezi jednoduché nástroje, které umožňují stanovit firemní strategickou situaci s ohledem nejen na vnitřní, ale i na vnější firemní podmínky.

<b>S</b>	strengths	přednosti, silné stránky
<b>W</b>	weakness	nedostatky, slabé stránky
<b>O</b>	opportunities	příležitosti
<b>T</b>	threats	hrozby

#### 8.1.1 Silné stránky (Strengths)

- flexibilita – pobočka není svázána korporálními, standardizovanými postupy a schvalovacími mechanismy,
- relativně omezená variabilita nabízených pracovních pozic umožňuje maximalizaci unifikace obsahu a poskytnutí prostoru pro kreativitu žádoucím směrem,
- nenáročnost pracovních pozic na vzdělání uchazečů poskytuje širokou výseč pro vhodný výběr,
- silný nástroj ve formě motivace uchazeče.

#### 8.1.2 Slabé stránky (Weakness)

- nedostatek kvalifikace zejména ekonomicky zaměřených pracovníků pověřených vedením procesu,
- vysoký stupeň subjektivity v posuzování vhodnosti uchazeče daný požadovanými osobnostními předpoklady,
- nutnost vyváženosti informovanosti uchazečů o kladech, ale i záporech pracovních pozic v pojišťovnictví.

### 8.1.3 Příležitosti (Opportunities)

- prakticky neomezená možnost využití všech prostředků veřejné kampaně,
- členství v mezinárodní pojišťovací skupině umožňující zejména globálnější analýzu zkušeností.

### 8.1.4 Hrozby (Threats)

- hospodářské dopady celosvětové recese na důvěru ve finanční sektor,
- nezájem uchazečů z důvodu nabídky zaměstnání u konkurenčních společností.

## 8.2 Dotazníkové šetření

Jedním z podkladů pro analýzu procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců bylo dotazníkové šetření s názvem „Průzkum názorů v oblasti procesu přijímání zaměstnanců pro společnost Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., pobočka Zlín“.

Hlavním cílem šetření bylo zjištění z jakých zdrojů se uchazeči dozvěděli o nabídce zaměstnání, zda proces pohovoru probíhal po formální stránce správně a také co bylo možnou příčinou odchodu přijatých pracovníků.

*Tab. 3. Vyhodnocení dotazníku [vlastní zpracování]*

Celkem rozdaných dotazníků	78	100 %
Celkem vrácených dotazníků	43	55 % ze 78
Celkem správně vyplněných dotazníků	40	51 % ze 78

Dotazník se skládal z celkem osmnácti otázek. Bohužel poslední část, na kterou byl dotazník také zaměřen – možné příčiny odchodu nově přijatých zaměstnanců, nelze vyhodnotit, protože v žádném z vrácených dotazníků nebyly otázky poslední sekce zodpovězeny. Je možné předpokládat, že zaměstnanci, kteří ukončili pracovní poměr, již nemají zájem o ČPP a zlepšení interních procesů.



### 8.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je pro pobočku kontinuálním procesem, zejména na pozicích externích sjednatelů. Z důvodů jejich přílišné individuality neexistují na tyto pracovní pozice přesné popisy pracovních míst. Popisy pracovních míst a požadavky jsou již však jasně definovány pro zaměstnance, kteří budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Tyto popisy jsou standardizované pro celou organizaci.

Pracovníci na hlavní pracovní poměr jsou získáváni pouze z externích zdrojů a pro jejich přilákání pobočka používá tyto způsoby:

- bezplatná inzerce na lokálním rádiu,
- www stránky,
- spolupráce s úřady práce,
- uchazeči se hlásí sami.

Bezplatná inzerce na lokálním rádiu Čas bývá využívána poměrně často, bohužel se však v této inzerci nesmí uvádět název inzerenta. Dochází tak ke snížení oslovení cílové skupiny, protože jde o anonymní inzerát a hlásí se tak i uchazeči, kteří nejsou pro práci v oblasti pojišťovnictví vhodnými kandidáty. Vedoucí pobočky pak ztrácí čas zbytečným „filtrováním“ nevhodných uchazečů.

Pro oslovení externích zdrojů se dále využívají oficiální stránky České podnikatelské pojišťovny, a.s. [www.cpp.cz](http://www.cpp.cz) kde jsou uvedeny inzerce všech poboček.

V dotazníku uchazeči uvedli jednoznačně jako zdroj informací o volné pracovní pozici internetové stránky organizace, na druhém místě bylo uvedeno rádio.

Vedoucí pobočky několikrát spolupracovala s úřadem práce ve Zlíně a v Uherském Hradišti. Tato spolupráce se příliš neosvědčila, uchazeči, kteří se hlásili o pracovní místo, ve velké většině přišli pouze z důvodu „razítka“ pro úřad práce. Z těchto uchazečů nebyl nikdy žádný přijat.

Další způsoby přilákání nejsou používány, např. není využita možnost spolupráce se středními, případně vyššími odbornými školami.

Z výše uvedeného je patrné, že vedoucí pobočky používá spíše pasivnějšího přístupu k přilákání uchazečů.

Od uchazečů se požaduje zaslání strukturovaného životopisu, motivační dopisy nejsou standardní součástí prvotních dokumentů.

## 8.4 Výběr pracovníků

Po vypsání výběrového řízení čeká vedoucí pobočky na dostatečné množství zaslanych životopisů, ze kterých v první fázi vyloučí nevhodné kandidáty. Ostatní uchazeči jsou vedoucí pobočky pozváni na osobní pohovor. V roce 2009 bylo celkem přijato 78 životopisů, přičemž se uskutečnilo 34 osobních pohovorů.

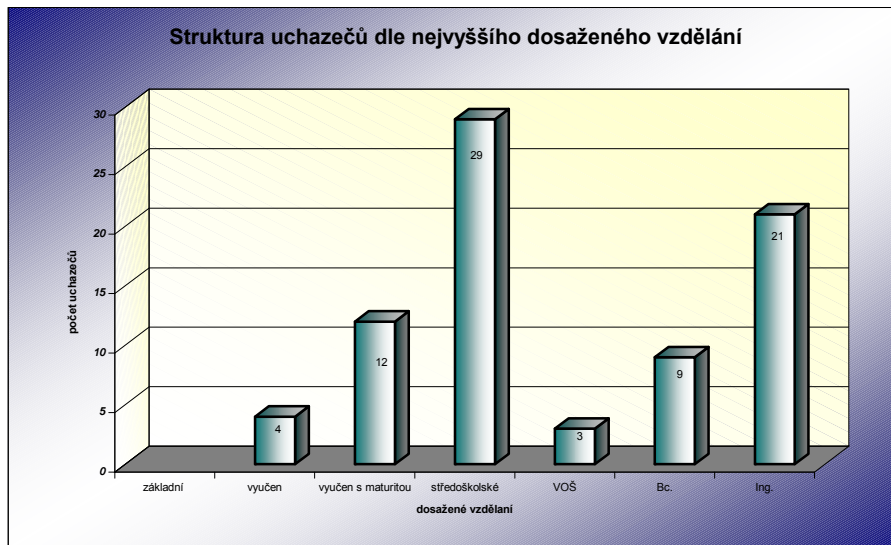
Při osobním pohovoru je kladen důraz na obchodní talent, komunikativnost a motivaci pro práci v oblasti pojišťovnictví. Testy pracovní způsobilosti nejsou používány a ani nejsou zpracovány. Pohovory provádí pouze vedoucí pobočky, jedná se tedy o pohovory typu 1+1.

V případě vhodného kandidáta, jestliže uchazeč podepíše souhlas se získáním referencí, telefonuje vedoucí pobočky předchozímu zaměstnavateli s požadavkem na tyto reference.

### 8.4.1 Analýza životopisů – zkoumání roku 2009

Pro pracovní pozici přepážka a úpis rizik je požadováno střední odborné vzdělání. Z analýzy přijatých životopisů vyplynulo, že se celkem přihlásilo 30 vysokoškolsky vzdělaných uchazečů, z toho 21 s inženýrským vzděláním a 9 s ukončeným bakalářským stupněm. Absolventi vyšší odborné školy měli zájem ve 3 případech. Počet středoškoláků byl 29, což je o jednoho uchazeče méně než v případě vysokoškolsky vzdělaných uchazečů. Počet uchazečů s nižším vzděláním, vyučen s maturitou a pouze vyučen, je zanedbatelný.

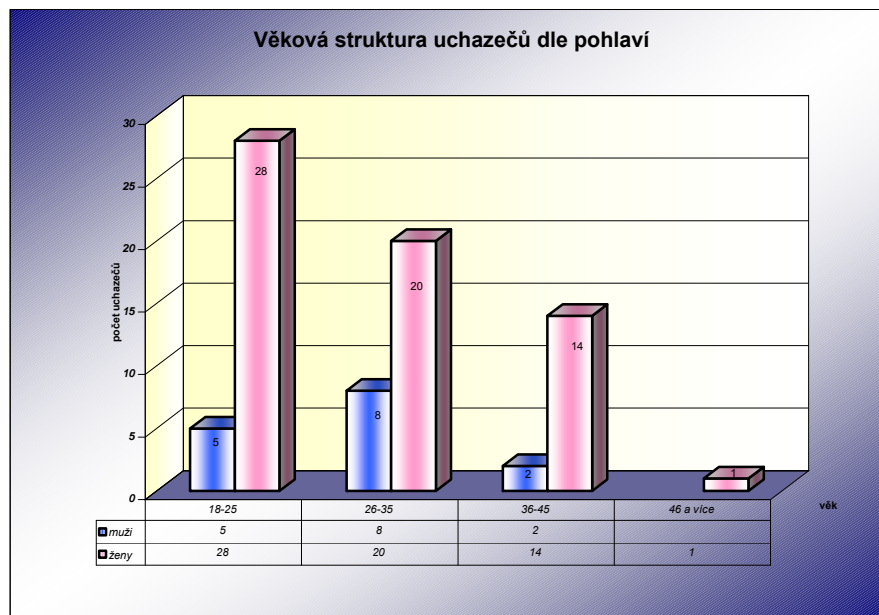
Dotazníkové šetření ukázalo, že www stránky společnosti byly preferovaným zdrojem informací o pracovním místě. Proto by tedy bylo vhodné zaměřit se možnosti získávání uchazečů pomocí internetu.



Graf 3. Struktura uchazečů dle vzdělání [vlastní zpracování]

Dá se předpokládat, že skupina uchazečů s vyšším vzděláním používá při vyhledávání informací o pracovních nabídkách internetové zdroje.

Dle rozboru věkové struktury uchazečů mají o pracovní pozici na pobočce nejvíce zájem ženy ve věku 18 až 25 let. V této věkové skupině jsou především absolventi středních, případně vyšších odborných škol, kteří nemají vůbec žádné pracovní zkušenosti, případně mají jen krátkou praxi. Můžeme proto předpokládat, že popis pracovní pozice zobrazovaný na www stránkách organizace, ve kterém jsou uváděny požadavky středoškolského vzdělání, je v pořádku.



Graf 4. Struktura uchazečů dle věku a pohlaví [vlastní zpracování]

Z celkového počtu přijatých životopisů – 78 ks bylo uskutečněno 34 osobních pohovorů, přičemž v průběhu roku 2009 byli následně přijati 4 noví zaměstnanci.

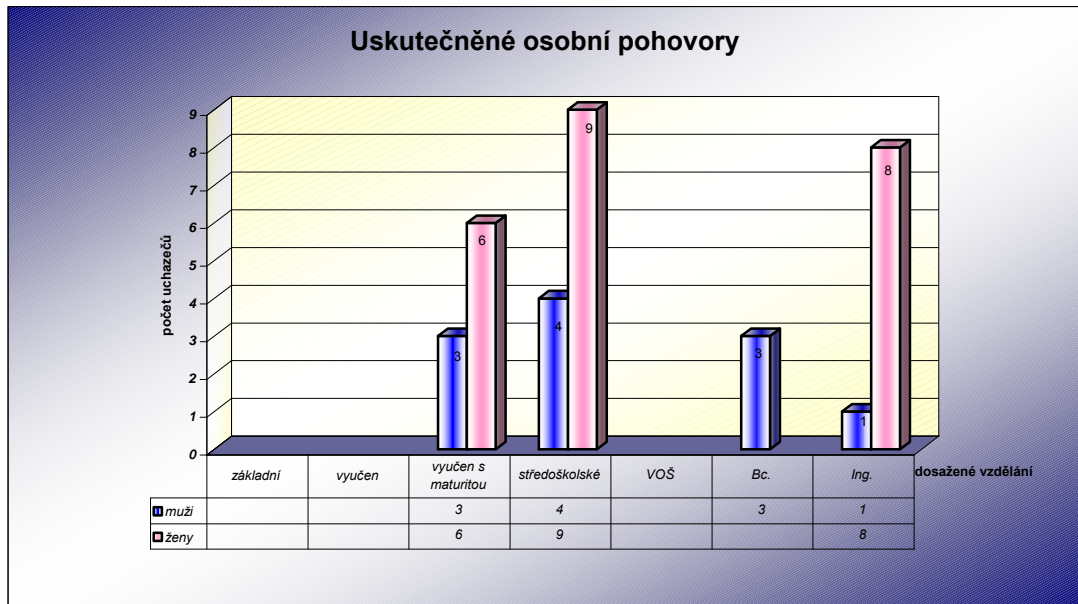
Dle dosaženého vzdělání a pohlaví byli přijati:

Pohlaví	Vzdělání
muž	vysokoškolské - Ing.
žena	vysokoškolské - Ing.
žena	středoškolské
muž	vyučen s maturitou

V současné době žádný z těchto nových zaměstnanců již není v pracovním poměru. Z analýzy uskutečněných osobních pohovorů vyplývá, že ačkoliv je požadavek na pracovní pozice středoškolské vzdělání a přišel i dostatečný počet nabídek od skupiny těchto uchazečů, vedoucí pobočky přesto ve 12-ti případech uskutečnila osobní pohovor s vysokoškolsky vzdělanými uchazeči. Z této skupiny byli následně přijati dva noví zaměstnanci, kteří již v současné době na pobočce nepracují.

Co bylo možnou příčinou ukončení pracovního poměru nebylo bohužel z dotazníkového šetření zjištěno. Důvodem mohl být např. nedostatek pracovních příležitostí pro

vysokoškoláky v regionu. Proto se o pracovní pozice zajímali, nicméně nepočítali s delší kariérou u této organizace. Dochází tak k paralyzaci stability zaměstnanecké základny.



Graf 5. Počet uskutečněných pohovorů dle vzdělání a pohlaví [vlastní zpracování]

### 8.4.2 Formální správnost vedení pohovoru

Z dotazníkového šetření vyplynulo následující:

- uchazeč byl kontaktován o nabídce práce
  - do týdne 13 %
  - ihned 83 %
  - později 4 %
- uchazeč byl kontaktován
  - telefonicky 19 %
  - e-mailem 81 %
- uchazeč byl kontaktován
  - vedoucím pobočky 70 %
  - pověřeným zaměstnancem 22 %
  - nepamatuje se 8 %
- délka pohovoru vyhovovala
  - ano 100 %

	ne	----
- uchazeči byla po příchodu na pohovor		
věnována pozornost	ano	100 %
	ne	----
- uchazeč čekal na zahájení pohovoru	ano	24 %
	ne	76 %
- vedoucí pohovoru byl na pohovor připraven	ano	93 %
	ne	7 %
- vedoucí pohovoru poskytl dostatek informací		
o požadavcích na pracovní pozici	ano	78 %
	ne	22 %
- atmosféra pohovoru byla	přátelská	96 %
	uvolněná	97 %
- pohovor byl rušen	telefonem	5 %
	zaměstnanci	----
	odcházením ved.pohovoru	----
- délka pohovoru byla	dostatečná	98 %
	krátká	2 %
	dlouhá	----
- uchazeč byl seznámen s tím, co bude		
následovat po pohovoru	ano	96 %
	ne	4 %
- uchazeč byl po skončení pohovoru		
kontaktován o jeho výsledku	ano	62 %
	ne	38 %

Z výše uvedených údajů vyplývá, že převážná část respondentů hodnotí proces pohovoru kladně. Jako negativum z dotazníkového šetření vyplynuly především skutečnosti, které jsou vážnějšího charakteru:

- uchazeč byl v 81 % kontaktován e-mailem – telefonický kontakt by byl vhodnější,
- uchazeč nebyl v 38 % po skončení pohovoru kontaktován o jeho výsledku.

## 8.5 Příjímání pracovníků

Po ukončení výběrového řízení a přijetí nového zaměstnance dochází k podpisu pracovní smlouvy, která se podepisuje na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou. Pracovní smlouva je následně odeslána na centrálu České podnikatelské pojišťovny, a.s. mzdovému oddělení.

### 8.5.1 Požadované dokumenty

Nový zaměstnanec musí doložit: doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, osobní dotazník, zápočtový list, kopii OP, kopii karty zdravotního pojištění, kopii průkazního lístku k účtu pro převod mzdy, výpis z rejstříku trestů, čestné prohlášení, souhlas s vyžádáním referencí a souhlas se zpracováním osobních údajů. V případě, že bude řídit služební vozidla, tak také potvrzení lékaře ke způsobilosti k vykonávané činnosti.

Vedoucí pobočky dále zasílá mzdovému oddělení vyplněné Oznámení o přijetí zaměstnance.

### 8.5.2 Adaptační proces

Adaptační proces probíhá přibližně dva měsíce. Po vyřízení všech nástupních formalit nastupuje nový pracovník přímo na pobočku pojišťovny, kde ho do pracovního procesu uvádí vedoucí pobočky. Dále jej vedoucí pobočky seznamuje s organizací, její organizační strukturou, historií, jejím prostředím, předpisy, úkoly a cíly, které jsou od něj očekávány.

Adaptace pracovníka probíhá spíše neformálním způsobem, kdy se novému zaměstnanci věnují ostatní spolupracovníci a vždy je vyčleněn „patron“, který má nového pracovníka na starosti a plně se mu věnuje.

V rámci adaptačního procesu probíhají dvě povinná školení – S1, S2, které je možno doplnit volitelným školením S3.

Během prvního měsíce probíhá základní třídní školení S1, které je povinné pro všechny pracovní pozice. Cílem tohoto školení je předat novým zaměstnancům základní informace o ČPP a provést povinná proškolení a zkoušky nových zaměstnanců.

Další povinné základní školení S2, které se koná ve dvou dnech, probíhá ve druhém měsíci po nástupu do pracovního poměru. Toto školení je již cíleně zaměřeno na efektivnost prodeje pojistných produktů životního pojištění.

Volitelné školení S3 je třídní, obvykle jedenkrát za dva měsíce a jeho cílem je naučit nové zaměstnance dobré orientaci a úspěšnosti při prodeji dalších základních produktů ČPP, např. investičního životního pojištění, stavebního spoření a penzijního připojištění. O potřebě tohoto školení rozhoduje vedoucí pobočky, která na něj posílá zaměstnance dle svého uvážení.

Během adaptace probíhají minimálně čtyři pohovory s vedoucím pracovníkem, a to: na začátku pracovního poměru, vždy po ukončení povinného školení a dále na konci zkušební doby.



## 9 VYHODNOCENÍ PRACOVNÍCH HYPOTÉZ

*Hypotéza č. 1: Vedoucí pobočky využívá jako možnost získání uchazečů z externích zdrojů spolupráci se středními a vyššími odbornými školami v rámci odborné praxe.*

Tato hypotéza není pravdivá. Vedoucí pobočky nespolupracuje se středními ani vyššími odbornými školami. Dle mého názoru není tato strategie správná. A to především proto, že pracovní pozice jsou specifikovány právě pro středoškolsky vzdělané uchazeče. Z prozkoumání životopisů vyplynulo, že převážná skupina zájemců o pracovní místo je ve věkové skupině 18-25 let, což odpovídá právě absolventům středních a vyšších odborných škol. Spolupráce s těmito školami může znamenat pro pobočku velké výhody. Díky spolupráci např. ve formě odborné praxe mají studenti možnost poznat prostředí organizace a udělat si tak představu o potenciálním zaměstnavateli. Současně i vedoucí pobočky může poznat případného nového zaměstnance. Společně se snadnějším předvýběrem vhodných uchazečů přímo v pracovním procesu. Je to forma, která nevyžaduje vynakládání finančních prostředků a navíc má vedoucí pobočky příležitost „vytvarovat“ si zaměstnance dle svých představ, protože absolventi škol nejsou „zatíženi“ předchozími zaměstnáními.

Ve spolupráci se školami spatřuji velký potenciál získání nových uchazečů, proto bude v projektové části zpracován seznam vhodných subjektů.

*Hypotéza č. 2: Vedoucí pobočky aktivně využívá jako způsoby přilákání uchazečů lokální rádia a internetové vyhledávače.*

Tato hypotéza je částečně pravdivá. Internetové vyhledávače nejsou aktivně využívány. Lokální rádia jsou používána pro bezplatnou inzerci pracovních míst, nicméně jedná se o inzerci anonymní, čímž dochází k porušení pravidel získávání pracovníků. V případě oslovení externích zdrojů nesmí být organizace anonymní. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že právě rádio spolu s internetovými stránkami patřilo k nejčastějším způsobům přilákání uchazečů. Z tohoto důvodu bude projektová část zaměřena na možnost reklamní kampaně na lokálních rádiích a dále vyhledání uchazečů pomocí internetových pracovních portálů.

*Hypotéza č. 3: Proces pohovoru je po formální stránce v pořádku.*

Tato hypotéza není pravdivá. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že sice převážná část respondentů byla s procesem pohovoru spokojena, nicméně po formální stránce není vedení pohovoru zcela v pořádku. V projektové části bude navrženo doporučení jakým způsobem by měl proces pohovoru probíhat.

*Hypotéza č. 4: V rámci adaptačního procesu není novému zaměstnanci přidělen „patron“.*

Tato hypotéza není pravdivá. Každému novému zaměstnanci je přidělen služebně starší kolega, který jej má na starosti. Tato hypotéza nebude dále rozebírána.

*Hypotéza č. 5: Vedoucí pobočky má vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů a je průběžně proškolována.*

Tato hypotéza není pravdivá. Vedoucí pobočky má vzdělání ekonomického směru. V rámci pobočky má přesto na starosti celou personální činnost, proto by bylo vhodné, aby bylo její vzdělání v tomto oboru postupně doplňováno. Jako příklad můžeme uvést, že nejsou do výběrového řízení zařazeny testy pracovní způsobilosti jako protiváha vlastnímu subjektivnímu výběru, který, jak se potvrzuje, nevede k vhodnému výběru a tudíž stabilizaci zaměstnanecké základny. V projektové části budou zpracovány možné alternativy doplnění vzdělání.

## 10 VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část měla odhalit případné nedostatky v oblasti procesu přijímání zaměstnanců pro společnost Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., konkrétně pro pobočku Zlín. Jednotlivé hodnocení je rozděleno do tří částí, a to: získávání pracovníků, výběr pracovníků a přijímání pracovníků.

### 10.1 Získávání pracovníků

Nedostatkem je plošná standardizace popisů pracovních míst. Jsou jednotné pro celou organizaci a neodpovídají požadavkům jednotlivých poboček. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám na trhu práce by měla být provedena inovace těchto materiálů a nově vytvořit popisy pracovních míst „na míru“ dané pobočky.

Vedoucí pobočky by měla požadovat po uchazečích zaslání nejen životopisu, ale také motivačního dopisu. Získala by tím tak rychlejší přehled o osobnosti uchazeče a o jeho schopnosti prezentovat se a vyjadřovat. Zejména schopnost vyjadřování a komunikativnost je totiž pro práci v pojišťovnictví stěžejním předpokladem.

Práce s externími zdroji uchazečů a jejich způsoby přilákání budou podrobně rozebrány v projektové části.

### 10.2 Výběr pracovníků

Vedoucí pobočky využívá metody výběru: pohovory, zkoumání životopisu a zkoumání referencí. Zde lze kladně ohodnotit, že vedoucí pobočky má poměrně dobře zvládnut proces výběrových pohovorů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti kladně ohodnotili zejména připravenost vedoucího pohovoru, délku trvání pohovoru, dostatek informací o požadavcích na pracovní pozici, atmosféru pohovoru. Co však může být považováno za negativum je to, že po ukončení pohovoru nebylo 38 % uchazečů informováno o jeho výsledku. Každý uchazeč by měl být o výsledku výběrového řízení informován.

Je třeba zaměřit větší pozornost na zkoumání životopisů. Z analýzy životopisů přijatých v roce 2009 jednoznačně vyplynulo, že na osobní pohovory bylo pozváno 35 % vysokoškolsky vzdělaných uchazečů, přičemž byli dva přijati. Pracovní pozice je určena pro uchazeče se středním vzděláním. Možnou příčinou fluktuace těchto zaměstnanců může

být výše mzdy, která je v základní složce stanovena pro vzdělání středoškolské. V České republice je plat vysokoškoláků v průměru o 30 % vyšší než plat lidí, kteří zakončili vzdělání maturitou. [26] Další možnou příčinou odchodů může být náročnost naplnění „snu o hodně penězích“, zejména ze začátku. Vysokoškoláci si slibují od finanční sféry nejen vysoké, ale především rychlé příjmy.

Rovněž tak celkový počet osobních pohovorů je příliš vysoký, z počtu 78 přijatých životopisů proběhlo 34 osobních pohovorů. Vedoucí pobočky tak tráví velkou část svého času na pohovorech. Zařazením testů pracovní způsobilosti, které by mohly být realizovány bez přímé účasti vedoucí pobočky, by došlo k předvýběru uchazečů a na osobní pohovor by pak byli pozváni jen úspěšní kandidáti.

Další krok, který by mohl vést k efektivnějšímu výběru pracovníků, je příležitost pro vzdělávání vedoucí pobočky v oblasti řízení lidských zdrojů. Možné návrhy budou uvedeny v projektové části.

### **10.3 Přijímání pracovníků**

Tato fáze je velmi dobře propracovaná. Na adaptační proces je kladen velký důraz, uvedení do organizace provádí přímý nadřízený, což je v tomto případě vedoucí pobočky. Novému zaměstnanci je přidělen „patron“, který se o něj stará, tento fakt lze ohodnotit velmi kladně, protože ne vždy je toto ve firmách zvykem. Pozitivně lze ohodnotit také vedení pohovorů s novým pracovníkem v rámci adaptačního procesu.

Fáze přijímání pracovníků nebude dále v projektové části rozebírána.

## 11 NÁVRHY ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Tato část projektu bude zaměřena na tři oblasti:

- 1) spolupráci se středními a vyššími odbornými školami v rámci odborné praxe,
- 2) vyhledávání uchazečů pomocí pracovních portálů na internetových stránkách,
- 3) reklamní kampaň na rádiu.

### 11.1 Spolupráce se středními a vyššími odbornými školami v rámci odborné praxe

Z vyhodnocení pracovní hypotézy č. 1 vyplynulo, že vedoucí pobočky nespolupracuje se středními a vyššími odbornými školami. Přitom právě tato spolupráce pro ni může znamenat značné výhody, které již byly zmíněny v analytické části této diplomové práce.

Byl vypracován seznam vhodných škol, které svým charakterem odpovídají možnosti navázání spolupráce. Jedná se především o školy ekonomického směru.

Návrh postupu zahájení spolupráce:

- 1) vytipovat si z připraveného seznamu vhodné školy, zejména ekonomického směru,
- 2) kontaktovat vybrané školy s nabídkou odborné praxe,
- 3) uzavřít smlouvu o podmínkách, obsahu a rozsahu odborné praxe.

Dalším doporučením je, aby si vedoucí pobočky vybrala jednu až dvě školy, se kterými bude trvale spolupracovat a ostatní školy si ponechat jako rezervu pro případ, že by některá z již vybraných škol přestala mít zájem o spolupráci.

Tab. 4. Seznam středních a vyšších odborných škol [vlastní zpracování]

Název školy	Adresa	www stránky e-mail	Rok a délka praxe
Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín	nám. T. G. Masaryka 3669 761 57 Zlín	www.vosezlin.cz vose@vosezlin.cz	VOŠ 3. roč. - 14 týdnů
Obchodní akademie a vyšší odborná škola U.H.	Nádražní 22 686 57 Uherské Hradiště	www.oauh.cz info@oauh.cz	3. roč. – 2 týdny 4. roč-1týden

Obchodní akademie a Střední odborná škola a Vyšší odborná škola	Masarykova 101 757 01 Valašské Meziříčí	www.oavm.cz oavalmez@oavm.cz	3. roč. – 2 týdny 4. roč. – 2 týdny
Vyšší odborná škola právní, s. r. o.	Osvobození 699 686 04 Kunovice	www.vos.cz vos@edukomplex.cz	každý rok praxe
Střední škola podnikatelská a Vyšší odborná škola, s. r. o.	Tovačovského 337 767 01 Kroměříž	www.spos.cz spos@spos.cz	4. roč. – 2x týdně
Střední průmyslová škola Zlín	Tř. T. Bati 4187, Zlín, 76247	www.spszl.cz reditel@spszl.cz	3. roč. – 2 týdny
Střední škola služeb s.r.o.	Štěpnická 1156, Uherské Hradiště, 68606	www.sossluzeb.cz soukr.sos@iol.cz	2+3+4 roč.- 3 týdny
Obchodní akademie Kroměříž	Obvodová 3503/7, 767 01 Kroměříž	www.oakm.cz info@oakm.cz	3. roč. – 2 týdny
Střední odborná škola Uherský Brod	Předbranská 415, 688 01 Uherský Brod	www.sos-ub.cz info@sos-ub.cz	2. roč. – 2 týdny 3. roč. – 3 týdny 4. roč. – 3 týdny
Střední odborná škola Holešov	Pivovarská 1419 Holešov 769 01	www.soshol.cz soshol@soshol.cz	každý školní rok 3-5 týdnů
Střední průmyslová škola polytechnická – centrum odborné přípravy Zlín	Nad Ovčírnou 2528 760 01 Zlín	www.spspzlin.cz spsp@spspzlin.cz	2.+3.+4. roč.
Střední škola podnikatelská a Vyšší odborná škola, s.r.o.	Nám. T. G. Masaryka 1281, 760 01 Zlín	www.spos.cz zlin@spos.cz	4. roč. – 2 týdny

## 11.2 Vyhledávání uchazečů pomocí pracovních portálů na internetových stránkách

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že k nejčastějším způsobům přilákání uchazečů patří lokální rádio a internetové stránky organizace. Tyto způsoby mají úspěšnost přestože na jejich realizaci nejsou vynaloženy v podstatě žádné finanční prostředky. Dá se tedy předpokládat, že podporou těchto způsobů dojde k vyššímu zájmu potenciálních uchazečů, proto je tato a následující část zaměřena na nalezení pracovních portálů, návrh reklamní kampaně na rádiu a vyčíslení jejich nákladů.

### 11.2.1 Internetové pracovní portály

Internetové pracovní portály obvykle umožňují přístup do databáze životopisů zdarma. Poplatek bývá hrazen až pro získání kontaktu na vybraného uchazeče.

#### Vytipované pracovní portály:

- **www.jobs.cz** - umožňuje po založení firemního účtu přístup zdarma do databáze aktuálních životopisů. Platba se uskutečňuje až za odkrytí kontaktu vhodného kandidáta.

V uvedené tabulce jsou vyčísleny základní ceny. V případě inzerce nabídky zaměstnání zakoupením Jednorázového inzerátu, Balíčku inzerátů nebo Kreditního předplatného, lze získat slevu ve výši 50 %.

Tab. 5. Ceník prohledávání databáze životopisů na [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) [17]

Předplatné CV kontaktů ks/rok (ceny jsou bez DPH 20 %)		
Počet CV kontaktů	Cena balíčku	Cena za 1 ks
40	6 000,- Kč	150,- Kč
80	10 000,- Kč	125,- Kč
160	16 000,- Kč	100,- Kč
300	24 000,- Kč	80,- Kč

- **www.prace.cz** - má stejnou cenovou nabídku pro prohledávání v databázích životopisů, protože má stejného provozovatele jako [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), kterou je společnost LMC s.r.o..

- **www.zivotopisy.cz** - tento pracovní portál umožňuje jako formu platby za získání kontaktů na uchazeče platbu přes sms (jednorázové zpřístupnění za 99,- Kč včetně DPH) nebo nákup na fakturu (cena 99,- Kč bez DPH).

Tab. 6. Ceník prohledávání databáze životopisů na [www.zivotopisy.cz](http://www.zivotopisy.cz) [18]

<b>Předplatné CV kontaktů ks/rok (ceny jsou bez DPH 20 %)</b>		
<b>Počet CV kontaktů</b>	<b>Cena balíčku</b>	<b>Cena za 1 ks</b>
10	790,-	79,- Kč
20	1 500,- Kč	75,- Kč
50	3 600,- Kč	72,- Kč
150	9 450,- Kč	63,- Kč
500	20 500,- Kč	41,- Kč
1000	35 000,- Kč	35,- Kč

- [www.sprace.cz](http://www.sprace.cz) - kontakt je také placen až po kompletním zhlédnutí životopisu, jednorázové předplatné 90,- Kč bez DPH.

Tab. 7. Ceník prohledávání databáze životopisů na [www.sprace.cz](http://www.sprace.cz) [19]

<b>Předplatné CV kontaktů ks/rok (ceny jsou bez DPH 20 %)</b>		
<b>Počet CV kontaktů</b>	<b>Cena balíčku</b>	<b>Cena za 1 ks</b>
30	2 100,- Kč	70,- Kč
60	3 900,- Kč	65,- Kč
100	6 000,- Kč	60,- Kč
200	10 000,- Kč	50,- Kč
500	20 000,- Kč	40,- Kč
1000	30 000,- Kč	30,- Kč



### 11.3 Reklamní kampaň

Byly kontaktovány tři místní rádia, kterým byla zaslána následující poptávka:

Pro naši pobočku ve Zlíně hledáme zaměstnance na trvalý pracovní poměr. Rádi bychom proto využili případné možnosti oslovit uchazeče pomocí reklamní kampaně.

Žádáme Vás o vypracování návrhu a zaslání cenové nabídky pro dvě varianty:

Varianta A – pouze oslovení uchazečů

Varianta B – podpora image firmy a následné oslovení uchazečů

Dále nám zašlete:

- věkovou strukturu Vašich posluchačů
- oblast vysílání
- časový harmonogram kampaně (návrh smlouvy, výroba spotu, zahájení kampaně...)

Vedoucí pobočky požadovala, aby byly učiněny alespoň dvě nabídky.

Tab. 8. Seznam oslovených rádií [vlastní zpracování]

Název rádia	Adresa	www stránky	e-mail
KISS PUBLIKUM, a.s.	Bartošova 45, 760 01 Zlín	www.kisspublikum.cz	ejuraskova@kisspublikum.c z
Rádio Čas - Zlínsko	Filmová 174 761 79 Zlín	www.casradio.cz	zlin@casradio.cz
Rádio Zlín Media s.r.o.,	Mladcová 400, 760 01 Zlín	www.radiozlin.cz	novakova@radiozlin.cz

Z těchto oslovených rádií zaslali nabídky pouze dvě rádia: Rádio Čas – Zlínsko a Rádio Zlín Media, s.r.o., požadavek vedoucí pobočky byl však přesto splněn. Cenové nabídky byly v těchto částkách (ceny bez DPH 20 %):

- |              |             |             |               |             |
|--------------|-------------|-------------|---------------|-------------|
| - Rádio Zlín | cena celkem | 45 695,- Kč | cena po slevě | 22 960,- Kč |
| - Rádio Čas  | cena celkem | 56 000,- Kč | cena po slevě | 22 490,- Kč |

Cenové nabídky, které jsou uvedeny po slevě jsou ve velmi podobné částce a není z nich zcela zřejmé, pro kterou variantu by se měla vedoucí pobočky rozhodnout. Pokud bychom se měli rozhodovat jen podle ceny, byla by vítězná nabídka pro Rádio Čas.

Vzhledem k tak malému rozdílu mezi těmito nabídkami, byla navržena metoda rozhodovacího procesu, po které následovala nákladová analýza. Rozhodovací proces byl zaměřen na variantu A – pouze oslovení uchazečů a to z důvodu hlavní priority. V nákladové analýze budou řešeny varianty obě.

### 11.3.1 Rozhodovací proces pro výběre dodavatele reklamní kampaně

Rozhodovací proces se skládá z jednotlivých prvků. Pro tento rozhodovací proces byly zvoleny tyto základní prvky: cíl rozhodování, kritéria rozhodování, subjekt rozhodování, objekt rozhodování, varianta rozhodování, důsledky variant rozhodování, stavy světa. [2]

Velký důraz byl kladen na kritéria rozhodování, ostatní prvky jsou zcela jasné, proto jsou uvedeny jen v krátké podobě.

**Cíl rozhodování** – výběr vhodného dodavatele reklamní kampaně.

**Kritéria rozhodování** – jedná se o kritéria, která byla navržena pro posouzení vhodnosti jednotlivých dodavatelů reklamní kampaně.

**Subjekt rozhodování** – rozhodovatelem je vedoucí pobočky, která rozhodne zda bude navržená varianta zvolena.

**Objekt rozhodování** – dodavatel reklamní kampaně.

**Varianta rozhodování** – variantami rozhodování jsou jednotlivé možnosti řešení rozhodovací situace, jde o výběr ze dvou dodavatelů reklamní kampaně.

**Důsledky variant rozhodování** – např. dodavatel reklamní kampaně bude vybrán, ale realizace kampaně se neuskuteční, protože poklesne poslechovost posluchačů.

**Stavy světa** – jedná se o rizikové situace, dopady variant na rozhodovatele, např. dle stanovených kritérií bude vybrán dodavatel reklamní kampaně, ale podmínky smlouvy, kterou navrhne, nebudou rozhodovateli vyhovovat a nedojde tak k uzavření kontraktu.

**Pro rozhodovací proces byl stanoven následující postup:**

- 1) stanovení kritérií pro výběr dodavatele reklamní kampaně,
- 2) sestavení popisu vstupní matice,
- 3) sestavení transformační matice,
- 4) vyhodnocení.

**Kritéria pro výběr dodavatele reklamní kampaně:**

- a) Splnění požadavku zadání reklamní kampaně – bylo požadováno zaslání dvou nabídek, pro variantu A (pouze oslovení uchazečů) a pro variantu B (podpora image firmy a následné oslovení uchazečů).
- b) Poslechovost – vzhledem k tomu, že má být osloveno maximální množství potenciálních uchazečů, hraje počet posluchačů velkou roli.
- c) Poslechovost cílové věkové skupiny – každé rádio má určitou cílovou skupinu posluchačů, na kterou je zaměřeno.
- d) Mapa pokrytí – rozsah pokrytí signálem je rovněž důležitým faktorem pro proces rozhodování, oblast jeho rozsahu má vliv jak na cílovou skupinu posluchačů, tak také na cenovou nabídku. Bývá pravidlem, že čím větší oblast vysílání, tím větší cena za reklamní kampaň.
- e) Cena reklamní kampaně – pro cenu platí, že čím nižší, tím lepší pro zadavatele reklamní kampaně.
- f) Komunikace s dodavatelem – s dodavatelem musí být rychlá, operativní a kvalitní spolupráce.
- g) Časový harmonogram realizace reklamní kampaně – dodavatel reklamní kampaně by měl být schopen její realizace v co nejkratším možném termínu.
- h) Cena výroby reklamního spotu – zde opět platí, čím nižší cena, tím lépe pro zadavatele.

- i) Celkový počet odvysílaných reklamních spotů – zde platí, čím více spotů, tím vyšší možnost oslovení maximálního počtu potenciálních uchazečů o pracovní nabídku.
- j) Počet opakování reklamních spotů za 1 den – zde platí stejné pravidlo jako v případě celkového počtu odvysílaných reklamních spotů.

### Vstupní matice

Vstupní matice byla sestavena na základě stanovených kritérií. K jednotlivým kritériím byly přidány parametry.

Tab. 9. Vstupní matice [vlastní zpracování]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Splnění požadavku zadání kampaně	Poslechovost v tis.	Poslechovost věkové skupiny 20-40 let v %	Mapa pokrytí	Cena kampaně v tis.	Komunikace s dodavatelem	Časový harmonogram realizace kampaně ve dnech	Cena výroby spotu v Kč	Celkový počet spotů	Počet opakování spotů/den
1	ano - plně	0 - 50	0 - 10	vyhovující plně	0 - 10	výborná	0 - 7	0 - 1000	0 - 40	0 - 3
2	ano - částečně	51 - 80	11 - 20	částečně	11 - 15	velmi dobrá	8 - 14	1001 - 2000	41 - 80	3 - 6
3	nesplňuje	81 - 100	21 - 30	nevyhovující	16 - 20	dobrá	15 - 21	2001 - 3000	81 - 120	6 - 9
4		101 a více	31 - 40		21 - 25	nevyhovující	21 a více	3001 - 4000	121 a více	10 a více
5			41 a více		26 - 30			4000 a více		
6					31 a více					

Vstupní matice jednotlivých dodavatelů reklamní kampaně jsou součástí příloh diplomové práce.

### Transformační matice

Transformační matice doplňuje matici vstupní, kdy byly jednotlivým vstupům stanoveny váhy. Jako největší váha byla zvolena hodnota 10, která byla přiřazena nejdůležitějším parametrům.

Splnění požadavku zadání reklamní kampaně znamená pro zadavatele, že dodavatel uskutečnil nabídku pro obě varianty (A i B). Předpokládá se, že bude dostatek finančních prostředků na to, aby byla realizována i podpora image pobočky, která by mohla vést k vyššímu zájmu potenciálních uchazečů. Jestliže dodavatel tento požadavek splnil, byla zadána nejvyšší hodnota 10. Počet posluchačů hraje rovněž svou roli, proto byl nejvyšší hodnotou oceněn parametr 101 000 posluchačů za týden. Věková skupina je preferována v rozmezí 20 let až 40 let, proto u týdenní poslechovosti 41 % a více, byla zadána hodnota 10. Rozsah pokrytí signálem také není zanedbatelným faktorem. V případě ceny za realizaci reklamní kampaně a ceny za výrobu reklamního spotu platí jednoznačně zásada

„nejlevnější = nejvyšší hodnota“. Pro dobrou spolupráci je podmínkou výborná komunikace s dodavatelem. Stanovení časového harmonogramu realizace reklamní kampaně v co nejkratším možném termínu je rovněž velkou prioritou a to z důvodu operativního rozhodnutí reklamní kampaň skutečně uskutečnit. Velký důraz je kladen na celkový počet odvysílaných reklamních spotů a počet jejich opakování za jeden den, proto byla opět zadána nejvyšší hodnota u maximálních počtů.

Tab. 10. Transformační matice [vlastní zpracování]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Splnění požadavku zadání kampaně	Poslechovost v tis.	Poslechovost věkové skupiny 20-40 let v %	Mapa pokrytí	Cena kampaně v tis.	Komunikace s dodavatelem	Časový harmonogram realizace kampaně ve dnech	Cena výroby spotu v Kč	Celkový počet spotů	Počet opakování spotu/den
1	10	1	0	10	10	10	10	10	5	2
2	8	4	4	5	8	8	8	8	6	4
3	0	8	10	0	6	3	3	4	9	8
4		10	8		4	0	1	2	10	10
5			0		2			1		
6					0					

Transformační matice jednotlivých dodavatelů reklamní kampaně jsou součástí příloh diplomové práce.

### Vyhodnocení

Pro vyhodnocení nejvhodnějšího dodavatele reklamní kampaně byla zvolena následující hodnotící stupnice:

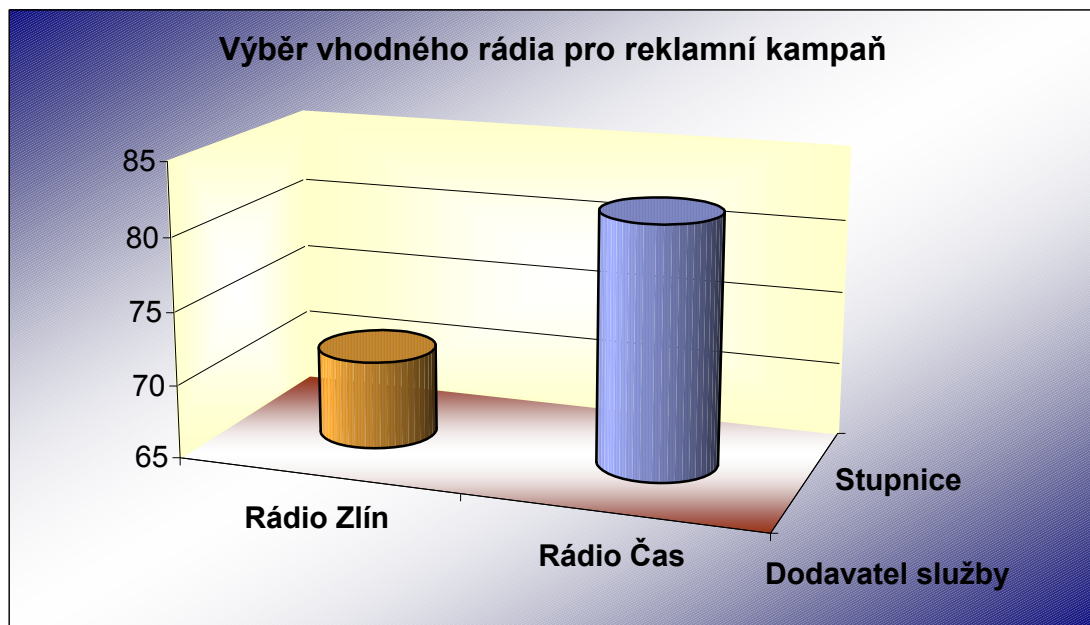
Tab. 11. Hodnotící stupnice [vlastní zpracování]

Stupnice	Výsledek
0 – 60	Nesplňuje požadavky
61 – 70	Částečně splňuje požadavky
71 – 80	Splňuje požadavky – dobrý standard
81 - 100	Plně splňuje požadavky

Na základě zadaných parametrů jednotlivých dodavatelů se ze vstupních a transformačních matic vypočítalo výsledné hodnocení.

Tab. 12. Výsledné hodnocení [vlastní zpracování]

Dodavatel reklamní kampaň	Stupnice	Výsledek
Rádio Zlín	71	Splňuje požadavky – dobrý standard
Rádio Čas	82	Plně splňuje požadavky



Graf 6. Grafické zobrazení vyhodnocení rozhodovacího procesu [vlastní zpracování]

Z výsledného hodnocení vyplývá, že Rádio Čas obstálo nejen lépe v porovnání cenových nabídek, ale také v rámci rozhodovacího procesu.

### 11.3.2 Nákladová analýza

Cílem této nákladové analýzy bylo určit plánovanou výši nákladů, která se týkala potřebných finančních prostředků na rádiovou reklamní kampaň.

**Náklady na variantu A** - pouze oslovení uchazečů

Reklamní kampaň by se vysílala po dobu 14-ti dnů, počet opakovaných reklamních spotů v délce 20 sekund za 1 den by byl 8 a celkový počet reklamních spotů 112.

Tab. 13. Náklady na variantu A [vlastní zpracování]

Cena spotu 20s	500,- Kč
Počet spotů	112
Cena před slevou (bez 20% DPH)	56 000,- Kč
Cena po slevě (bez 20% DPH)	21 000,- Kč
Výroba spotu	1 490,- Kč
<b>Cena celkem</b>	<b>22 490,- Kč</b>

#### Náklady na variantu B - podpora image firmy

Nabídka byla opět učiněna na dobu vysílání 14-ti dnů, přičemž by reklamní spoty byly v délce 10-ti sekund, proto by byl vyšší i jejich počet. Počet opakovaných reklamních spotů za 1 den by byl 10 a celkový počet reklamních spotů 140.

Tab. 14. Náklady na variantu B [vlastní zpracování]

Cena spotu 10s	250,- Kč
Počet spotů	140
Cena před slevou (bez 20% DPH)	35 000,- Kč
Cena po slevě (bez 20% DPH)	13 125,- Kč
Výroba spotu	1 490,- Kč
<b>Cena celkem</b>	<b>14 615,- Kč</b>

Varianta B – podpora image firmy by měla za cíl prezentovat Českou podnikatelskou pojišťovnu, a.s. jako stabilní a seriózní organizaci, pro kterou se „vyplatí pracovat“.

### Náklady na variantu A i B

V případě, že by se vedoucí pobočky, ještě před nábořem nových zaměstnanců, rozhodla využít možnosti podpořit image svojí pobočky, byla by celková cena za reklamní kampaň **36 655,- Kč**.

#### 11.3.3 Síťová analýza – metoda CPM

Proces získávání pracovníků by neměl přesáhnout 25 dnů. Pro zjištění možnosti, zda lze tuto fázi realizovat do určeného termínu byla použita analýza kritické cesty – metoda CPM. Předpokládá se, že pro přilákání uchazečů budou využity tyto způsoby: reklamní kampaň na rádiu, využití inzerce na stránkách [www.cpp.cz](http://www.cpp.cz) a využití databáze internetového pracovního portálu.

Fáze získávání pracovníků byla rozčleněna do 12-ti činností, dobu trvání jednotlivých činností ve dnech a jejich logické návaznosti udává následující tabulka:

Tab. 15. Seznam činností k provedení metody CPM [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
<b>A</b>	Definice požadavků	1	---
<b>B</b>	Zadání reklamní kampaně	1	A
<b>C</b>	Zadání požadavku na text inzerátu	1	A
<b>D</b>	Vlastní tvorba textu inzerátu	1	A
<b>E</b>	Vyhledávání životopisů na pracovních portálech (www stránky)	7	A
<b>F</b>	Cenová nabídka	2	B
<b>G</b>	Podpis smlouvy na reklamní kampaň	1	F
<b>H</b>	Odsouhlasení textu inzerátu	1	C
<b>I</b>	Výroba reklamního spotu	1	G
<b>J</b>	Zadání inzerátu na stránky <a href="http://www.cpp.cz">www.cpp.cz</a>	1	H



K	Realizace reklamní kampaně	14	I
L	Dokumenty	1	D, E, J, K

### Specifikace zadávaného problému

Obr. 5. Specifikace zadaného problému

[vlastní zpracování]

### Zadání předcházejících činností a doba trvání činností

Tab. 16. Doba trvání činností a jejich návaznost

[vlastní zpracování]

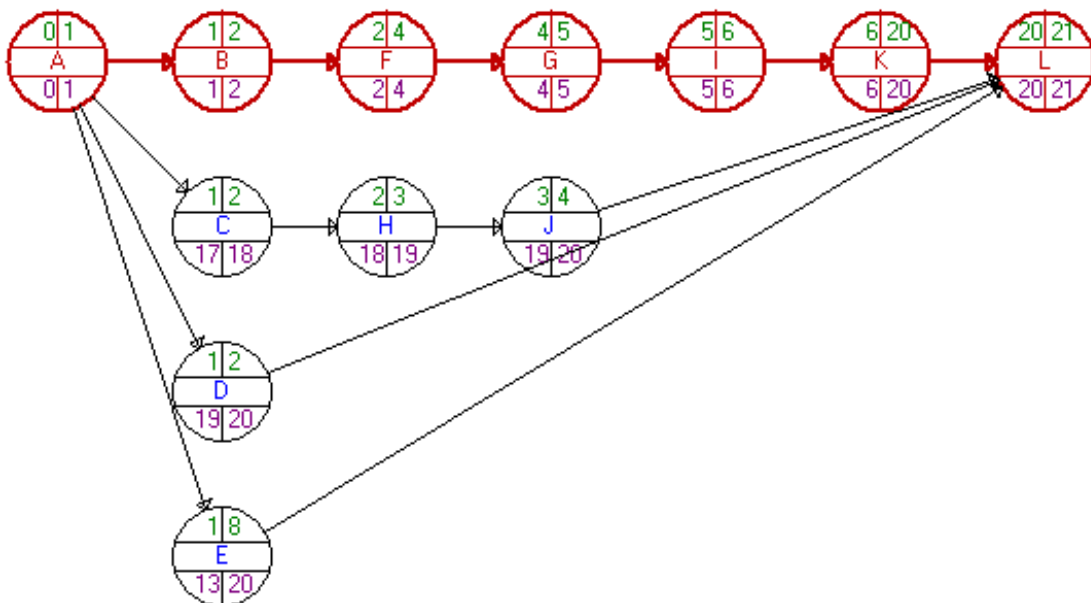
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	1
3	C	A	1
4	D	A	1
5	E	A	7
6	F	B	2
7	G	F	1
8	H	C	1
9	I	G	1
10	J	H	1
11	K	I	14
12	L	D,E,J,K	1

Pomocí volby „Solve Critical Path“ získáme přehlednou tabulku s vyobrazením činností, které leží na kritické cestě, nejdříve možné a nejpozději přípustné začátky a konce činností, časovou rezervu a také celkový čas první fáze.

Tab. 17. Výpočet kritické cesty a časových rezerv [vlastní zpracování]

03-31-2010 13:53:04	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	no	1	1	2	17	18	16
4	D	no	1	1	2	19	20	18
5	E	no	7	1	8	13	20	12
6	F	Yes	2	2	4	2	4	0
7	G	Yes	1	4	5	4	5	0
8	H	no	1	2	3	18	19	16
9	I	Yes	1	5	6	5	6	0
10	J	no	1	3	4	19	20	16
11	K	Yes	14	6	20	6	20	0
12	L	Yes	1	20	21	20	21	0
	Project Completion Time	=	21	days				
	Number of Critical Path(s)	=	1					

Kritická cesta je v síťovém grafu znázorněna červenou barvou.



Graf 7. Uzlově ohodnocený síťový graf [vlastní zpracování]

Kritická cesta vede po činnostech: A ⇒ B ⇒ F ⇒ G ⇒ I ⇒ K ⇒ L

Tab. 18. Kritická cesta

[vlastní zpracování]

03-31-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	F
4	G
5	I
6	K
7	L
<b>Completion Time</b>	<b>21</b>

### Interpretace výsledku

Celá první fáze bude trvat 21 dní. Nejkratší možná doba její realizace je dána délkou kritické cesty v celém projektu (tj. součtem doby trvání všech činností ležících na této kritické cestě) [6], 21 dní je tedy nejkratší možná doba trvání první fáze.

Kritická cesta vede po činnostech: A ⇒ B ⇒ F ⇒ G ⇒ I ⇒ K ⇒ L, což odpovídá způsobu přilákání uchazečů pomocí reklamní kampaně na rádiu.

Kritická cesta znamená, že zde nejsou žádné časové rezervy a jednotlivé činnosti se tak nemohou zpozdít, aniž by byla narušena celková doba trvání první fáze. Je proto potřeba věnovat jim zvýšenou pozornost.

Pro vyhodnocení časového plánu byl využit program WinQSB.

## 12 NÁVRHY ZLEPŠENÍ PROCESU VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že proces pohovoru není zcela správný. Vzhledem k tomu, že pohovory jsou typu 1 + 1 (pohovor jednoho s jedním) nemá tak vedoucí pobočky zpětnou vazbu zda pohovor probíhá správným způsobem. Následující doporučení by mohlo pro ni být přínosné.

Doporučení pro proces pohovoru:

- uchazeče kontaktovat ihned po obdržení jeho nabídky,
- uchazeče kontaktovat pokud možno osobně nebo telefonicky,
- uchazeče kontaktovat přímo vedoucí pobočky, a to v případě, že uchazečů není mnoho,
- jakmile se uchazeč dostaví na pohovor a dojde k časovému zpoždění začátku pohovoru tak jej informovat o čase jeho zahájení, nabídnout mu možnost strávit čas v příjemném prostředí, nabídnout mu občerstvení,
- poskytnout uchazeči dostatek informací o požadavcích na pracovní pozici,
- při pohovoru nejen mluvit, ale pozorně naslouchat uchazeči,
- seznámit uchazeče s tím, co bude následovat po ukončení pohovoru,
- vždy uchazeče informovat o výsledku výběrového uchazeče a to telefonicky nebo dopisem, případně e-mailem.

Zejména poslední bod, ač se tak nemusí zdát, je velmi důležitý. Uchazeč nemusí být jen zdrojem pracovní síly, ale může se stát i klientem pojišťovny, tedy zdrojem možného zisku. Nehledě na to, že může další klienty doporučit. Z těchto důvodů je víc než nutné, aby v případě záporného výsledku pro něj, byla forma sdělení odmítnutí na velmi vysoké úrovni.

Dopis o odmítnutí by měl být zaslán všem neúspěšným uchazečům, tedy i těm, kteří na pohovor nebyli ani pozváni.

Dopis o odmítnutí by proto měl obsahovat:

- titul uchazeče,
- úplnou adresu,

- ocenění jeho odbornosti a kvalifikace,
- důvod odmítnutí (nepozvání k pohovoru),
- omluvu za případné opoždění odpovědi (pro nepozvané k pohovoru),
- ukončení dopisu v přátelském „duchu“ s přáním úspěchu v budoucnosti,
- vlastnoruční podpis vedoucí pobočky. [5]

Dále by mělo dojít při výběru zaměstnanců k zacílení orientace na středoškoláky a větší obezřetnosti u vysokoškoláku, neboť ti více preferují kariéru. Středoškoláci nemívají tak velké ambice, proto jsou vhodnějšími zaměstnanci.

### 13 NÁVRH CELKOVÉHO ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jak již bylo zmíněno, většina manažerů doposud nemá příslušné vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů a ani neprošla kurzy týkajícími se náborovými aktivitami. V případě současné vedoucí pobočky tomu je také tak. Dá se tedy předpokládat, že doplněním vzdělání či patřičnými kurzy, může dojít k zefektivnění celého procesu přijímání zaměstnanců, k úspoře času a případných nákladů, které souvisejí s možnou fluktuací zaměstnanců.

Byly vytipovány následující možnosti pro vzdělávání, přičemž výběr škol a kurzů byl z časových a nákladových důvodů směřován na oblast Moravy. Dojíždění např. do Prahy by mohlo být pro vedoucí pobočky příliš náročné.

#### 13.1 Školy

Tab. 19. Seznam vytipovaných škol [20, 21, 22]

Název a obor školy	Délka a forma studia, titul	Cena Kč/semestr	Cena celkem
SVŠE Znojmo – Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo Studijní obor: Mzdové účetnictví, daně a personalistika	6 semestrů, kombinována, Bc.	14 000,- Kč	84 000,- Kč
Veřejně správní akademie – vyšší odborná škola, s.r.o. (Brno, Břeclav, Vyškov) Studijní obor: Personální řízení	8 semestrů, kombinovaná, DiS.	7 000,- Kč	56 000,- Kč
Vyšší odborná škola Sokrates – Ostrava Studijní obor: Obecně právní činnost	6 semestrů, kombinovaná, DiS.	11 940,- Kč	71 640,- Kč

## 13.2 Odborné kurzy

- 1) **Traicon** – poradenské a vzdělávací sdružení, Olomouc

**Název kurzu:** Řízení lidských zdrojů - Cranfield

Určeno pro: manažery pracující s lidskými zdroji a pro pracovníky útvarů lidských zdrojů

Zaměření kurzu na: rozvoj zaměstnanců

Délka kurzu: 16 dní

Cena bez DPH: 49 000,- Kč [23]

- 2) **Tutor** – vzdělávací společnost (Brno)

**Název kurzu:** Akademie pro personalisty

Určeno pro: personalisty a manažery

Zaměření kurzu na: zákoník práce, vzdělávání zaměstnanců, výběru zaměstnanců pomocí kompetenčních metod, motivaci, hodnocení a odměňování pracovníků.

Délka kurzu: 22 x 45min. (cca 2 měsíce 1x týdně 90 minut)

Cena bez DPH: 7 199,- Kč [24]

- 3) **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** – Ústav managementu a marketingu

**Název kurzu:** Řízení lidských zdrojů a konkurenceschopnost podniku

Určeno pro: manažery a odborníky působící v oblasti řízení lidských zdrojů

Zaměření kurzu na: plánování, vyhledávání, výběr, příjem a adaptaci pracovníků, odbornou přípravu, kvalifikační rozvoj, hodnocení výkonnosti, odměňování, řízení kariéry pracovníků. Kurz je dále zaměřen na motivační program, tvorbu pracovního prostředí.

Délka kurzu: 12 hodin

Cena bez DPH: 3 500,- Kč [25]

## 14 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Riziko lze chápat jako určitý stupeň ztráty (většinou finanční) k němuž dochází při realizaci určité varianty. [9]

Při realizaci každého projektu se musí počítat s možnými riziky a nejistotou. Riziková analýza je důležitá právě pro odhalení možných rizik a slouží k přípravě možných návrhů pro jejich zamezení či snížení. Nemělo by se také zapomínat na její průběžnou aktualizaci.

Faktory, které mohou nezávisle na managementu ovlivnit úspěšnost projektu:

### 1. Podmínky na trhu práce – nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Eliminace rizika – možnost pobočky eliminovat tento faktor je velmi omezen.

### 2. Konkurence na trhu práce – možnost „přetáhnutí“ schopných zaměstnanců konkurencí

Eliminace rizika – zavedení benchmarkingu, být společností, pro kterou chtějí lidé pracovat (dát jim najevo, že s nimi počítáme pro další postup, že oni jsou právě ti, na kterých „stojí“ celá pobočka, výkon odměňovat adekvátně apod.), průběžně provádět a vyhodnocovat analýzy spokojenosti zaměstnanců.

### 3. Stav ekonomiky – současná krize může vést k vytváření finančních rezerv mezi lidmi, tedy k vyššímu šetření a případné „nechuti“ pojišťování, může dojít k poklesu zisku pobočky a následnému „stopstavu“ přijímání nových zaměstnanců.

Eliminace rizika – možnost eliminace je omezena.

### 4. Ztráta dobrého jména společnosti – např. korupční aféra v jiném regionu.

Eliminace rizika – včasné a věcné zdůvodnění události současným i potencionálním zaměstnancům, posilování sounáležitosti zaměstnanců ke společnosti.

### 5. Nekalé praktiky konkurence – např. negativní kampaň.

Eliminace rizika – posilování důvěry zaměstnanců v management společnosti, včasná účinná reakce managementu.

### 6. Antagonistické vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti – např. kolektiv se může spiknout proti novému kolegovi.

Eliminace rizika – vytváření přátelské atmosféry, motivační programy, osobní pohovory.

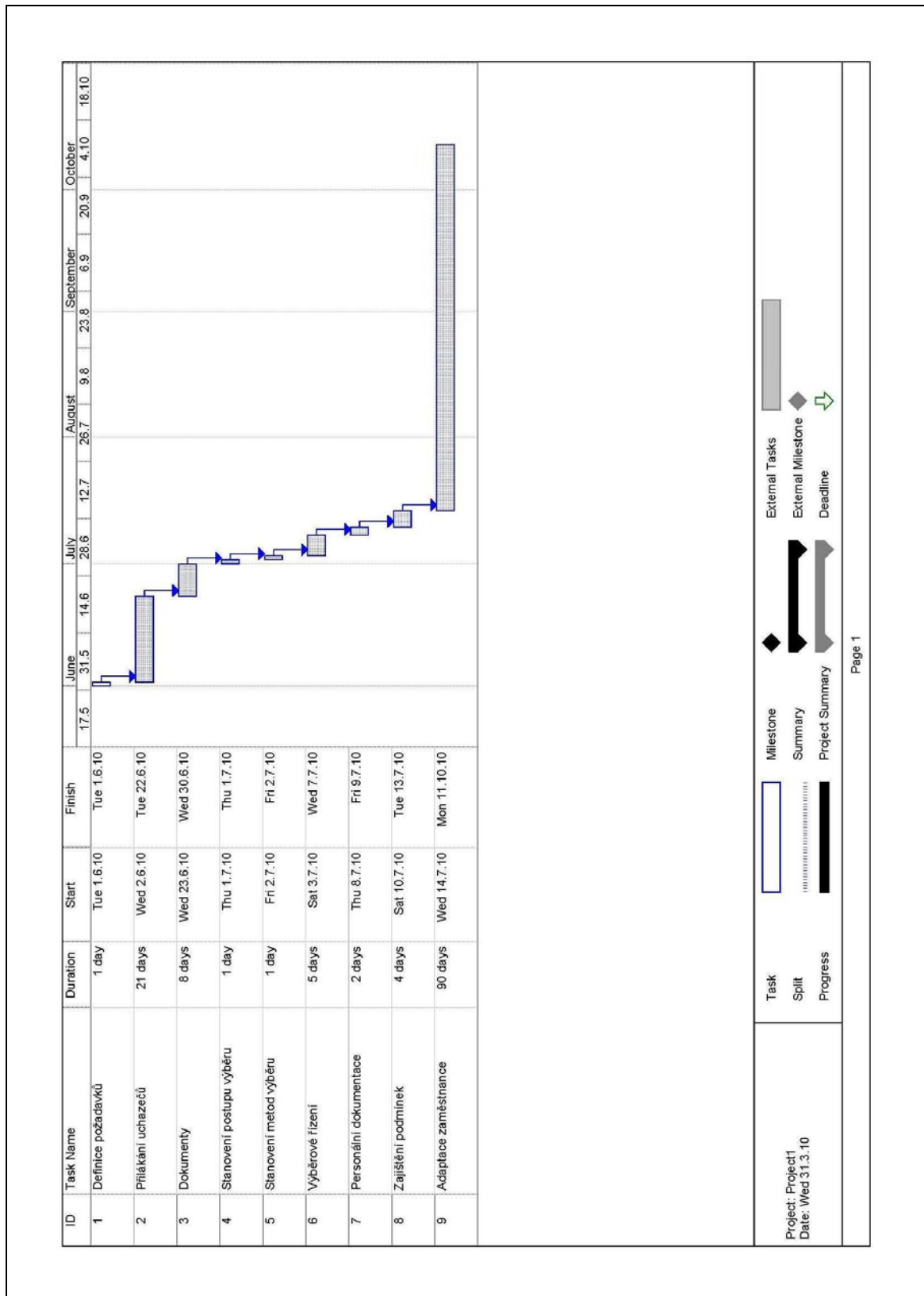


Tab. 20. Hrozící rizika, jejich výše a míra pravděpodobnosti [vlastní zpracování]

<b>Riziko</b>	<b>Výše rizika</b>	<b>Pravděpodobnost vzniku</b>
Podmínky na trhu práce	nízká	nízká
Konkurence na trhu práce	vysoká	vysoká
Stav ekonomiky	vysoká	střední
Ztráta dobrého jména společnosti	střední	nízká
Nekalé praktiky konkurence	vysoká	vysoká
Antagonistické vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti	střední	nízká

Pozornost je třeba věnovat především rizikům označeným jako „vysoká“, snažit se o jejich minimalizaci a zajištění vhodných protiopatření.

## 15 ČASOVÝ HARMONOGRAM



Graf 8. Časový harmonogram procesu přijímání pracovníků [vlastní zpracování]

## 16 SHRNU TÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Na závěr projektové části dochází k ekonomickému zhodnocení návrhů a porovnání vymezených cílů s dosaženými výsledky.

Tab. 21. Srovnání hlavních cílů s dosaženými výsledky [vlastní zpracování]

Hlavní cíle	Výsledek
Navrhnout zlepšení procesu získávání pracovníků	Střední a vyšší odborné školy budou osloveny v průběhu měsíce dubna 2010. Využití pracovních portálů bude zahájeno také během dubna 2010. Reklamní kampaň na rádiu nebude prozatím využita, její realizace se uskuteční před zahájením výběrového řízení, které není prozatím pevně stanoveno.
Navrhnout zlepšení procesu výběru pracovníků	Na základě vypracování diplomové práce přijala vedoucí pobočky tento návrh kladně a dojde ke změně procesu pohovorů.
Navrhnout celkové zlepšení řízení lidských zdrojů	Možnost vzdělávání vedoucí pobočky bude s vedením organizace projednáno v průběhu měsíce června 2010.

### 16.1 Ekonomické zhodnocení projektu

Celkový rozpočet na přilákání uchazečů byl vedením odsouhlasen na částku 60 000,- Kč. V případě vyhledávání životopisů na pracovním portále za cenu 12 000,- Kč (10 000,- Kč bez DPH) a využití možnosti reklamní kampaně varianta A za cenu 26 988,- Kč (22 490,- Kč bez DPH), dojde k celkové úspoře 21 012,- Kč.

Možnost dalšího vzdělávání vedoucí pobočky nebyla doposud s vedením organizace projednána, proto nebyl staven rozpočet. Dá se však předpokládat, že finanční prostředky, které by byly uspořeny, se mohou využít pro tento účel.

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení současného stavu procesu přijímání pracovníků pro společnost Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. pobočku Zlín a následné navrnutí možností jeho zlepšení. Důvodem pro zpracování této práci bylo zadání požadavku ze strany vedoucí pobočky, která má eminentní zájem na jeho celkovém zlepšení.

Práce se skládá z teoretické a praktické části, která je rozdělena na část analytickou a projektovou.

V teoretické části jsou zpracovány základní informace, které se dotýkají dané problematiky. Tyto poznatky jsem rozčlenila do logické posloupnosti tak, jak by měl celý proces probíhat, přičemž jsem vycházela především z odborných knih. Na závěr teoretické části byly stanoveny pracovní hypotézy pro zpracování části analytické.

Úvod analytické části je věnován představení společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. a její pobočky ve Zlíně. Dále byla provedena analýza současného stavu přijímání zaměstnanců a dotazníkové šetření, které mělo odhalit z jakých zdrojů se uchazeči dozvěděli o nabídce zaměstnání, zda proces pohovoru probíhal po formální stránce správně a také co bylo možnou příčinou odchodu přijatých pracovníků. Závěrem byly vyhodnoceny pracovní hypotézy, na jejichž základě byly následně navrženy možnosti zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků a celkové zlepšení řízení lidských zdrojů.

Pro zpracování kritických činností ve fázi vyhledávání pracovníků byl použit program WinQSB z jehož grafického vyjádření je zřejmé, na které činnosti je třeba zaměřit velkou pozornost. Dále jsem vyčíslila náklady, které by se týkaly jednotlivých návrhů pokud by byly realizovány a vypracovala jsem časový harmonogram pomocí programu Project, který zobrazil celkovou délku procesu přijímání pracovníků. V rizikové analýze bylo poukázáno na možná rizika, pravděpodobnost výskytu a možnosti jejich eliminace.

Celou projektovou část jsem ukončila ekonomickým zhodnocením návrhů a porovnáním vymezených cílů s dosaženými výsledky.

Myslím, že mé návrhy zlepšení jsou pro pobočku Zlín užitečné a realizovatelné a mohou přispět k celkovému zefektivnění procesu přijímání pracovníků. Proto se domnívám, že cíl této diplomové práce byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BERANOVÁ, M. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 136 s. ISBN 978-80-7318-513-8.
- [3] BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2004. 327 s. ISBN 80-251-0023-7.
- [4] BRATTON, J., GOLD, J. *Human Resource Management : Theory and Practice*. 1st edition. London : Palgrave Macmillan, 1999. 408 s. ISBN 0-333-73208-1.
- [5] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [6] KOLČAVOVÁ, A. *Kvantitativní metody v rozhodování : Studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 182 s. ISBN 80-7318-463-X.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [8] LUDLOW, R., PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [9] RYTÍŘ, V., STRÍŽ, P. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 129 s. ISBN 80-7318-309-9.
- [10] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [11] Walker, J. a kolektiv. *Moderní personální management : Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

**Internetové zdroje:**

- [12] Kolektiv autorů ČMKOS a ASO. *Rozvoj lidských zdrojů, sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání : Učební manuál*. [online.]. 2010 [cit. 2010-02-06]. Dostupný z WWW: <[http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_1272.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_1272.pdf)>.
- [13] ALP Consulting s.r.o. [online]. 2008 [cit. 2010-01-05]. Motivační dopis. Dostupný z WWW: <<http://www.alpconsulting.cz/formulare/vzor-pruvodniho-dopisu/>>.
- [14] Zákoník práce. [online]. 2010 [cit. 2010-01-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/cele-zneni/>>.
- [15] Jak odradit nové zaměstnance [online]. 2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=40748140&article\[area\\_id\]=10065480](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=40748140&article[area_id]=10065480)>.
- [16] Česká podnikatelská pojišťovna [online]. 2010 [cit. 2010-04-03]. Dostupný z WWW: <[http://www.cpp.cz/profil\\_zaklinfo.asp](http://www.cpp.cz/profil_zaklinfo.asp)>.
- [17] Ceník služeb [online]. 2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://firmy.jobs.cz/ceny-sluzeb/>>.
- [18] Ceník [online]. 2010 [cit. 2010-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.zivotopisy.cz/cenik>>.
- [19] Ceníky [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.sprace.cz/zamestnavatel/ceniky.html>>.
- [20] SVŠE Znojmo [online]. 2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.svse.cz/sites/uvod.php>>.
- [21] Veřejně správní akademie - vyšší odborná škola, s.r.o. [online]. 2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.vsa.cz/>>.
- [22] Vyšší odborná škola Sokrates [online]. 2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.sokrates.cz/vos/>>.
- [23] Traicon [online]. 2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.traicon.cz/>>.

- [24] Tutor [online]. 2010 [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.tutor.cz/?ref=topmenu>>.
- [25] Nabídka programů/kurzů v rámci celoživotního vzdělávání na Fakultě managementu a ekonomiky v akademickém roce 2009/2010 [online]. 2010 [cit. 2010-03-27].  
Dostupný z WWW: <[http://web.fame.utb.cz/?id=0\\_3\\_11&lang=cs&type=0#13](http://web.fame.utb.cz/?id=0_3_11&lang=cs&type=0#13)>.
- [26] Vysokoškoláci vydělávají o třetinu víc než lidé s maturitou. *IDnes.cz* [online]. 2010, [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/vysokoskolaci-vydelavaji-o-tretinu-vic-nez-lide-s-maturitou-p50-/ekonomika.asp?c=A100225\\_144135\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/vysokoskolaci-vydelavaji-o-tretinu-vic-nez-lide-s-maturitou-p50-/ekonomika.asp?c=A100225_144135_ekonomika_spi)>.

**Jiné zdroje:**

- [27] Výroční zpráva České podnikatelské pojišťovny 2008

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Zdroje pracovníků [7]</i> .....	16
<i>Obr. 2. Základní informace o společnosti ČPP [vlastní zpracování]</i> .....	34
<i>Obr. 3. Mapa rozdělení prodejních míst [27]</i> .....	36
<i>Obr. 4. Organizační struktura oblastního ředitelství [vlastní zpracování]</i> .....	37
<i>Obr. 5. Specifikace zadaného problému [vlastní zpracování]</i> .....	67



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Příklad časové adaptace pracovníka [7]</i> .....	29
<i>Tab. 2. Věková struktura zaměstnanců pobočky [vlastní zpracování]</i> .....	39
<i>Tab. 3. Vyhodnocení dotazníku [vlastní zpracování]</i> .....	42
<i>Tab. 4. Seznam středních a vyšších odborných škol [vlastní zpracování]</i> .....	55
<i>Tab. 5. Ceník prohledávání databáze životopisů na www.jobs.cz [17]</i> .....	57
<i>Tab. 6. Ceník prohledávání databáze životopisů na www.zivotopisy.cz [18]</i> .....	58
<i>Tab. 7. Ceník prohledávání databáze životopisů na www.sprace.cz [19]</i> .....	58
<i>Tab. 8. Seznam oslovených rádií [vlastní zpracování]</i> .....	59
<i>Tab. 9. Vstupní matice [vlastní zpracování]</i> .....	62
<i>Tab. 10. Transformační matice [vlastní zpracování]</i> .....	63
<i>Tab. 11. Hodnotící stupnice [vlastní zpracování]</i> .....	63
<i>Tab. 12. Výsledné hodnocení [vlastní zpracování]</i> .....	64
<i>Tab. 13. Náklady na variantu A [vlastní zpracování]</i> .....	65
<i>Tab. 14. Náklady na variantu B [vlastní zpracování]</i> .....	65
<i>Tab. 15. Seznam činností k provedení metody CPM [vlastní zpracování]</i> .....	66
<i>Tab. 16. Doba trvání činností a jejich návaznost [vlastní zpracování]</i> .....	67
<i>Tab. 17. Výpočet kritické cesty a časových rezerv [vlastní zpracování]</i> .....	68
<i>Tab. 18. Kritická cesta [vlastní zpracování]</i> .....	69
<i>Tab. 19. Seznam vytipovaných škol [20, 21, 22]</i> .....	72
<i>Tab. 20. Hrozící rizika, jejich výše a míra pravděpodobnosti [vlastní zpracování]</i> .....	75
<i>Tab. 21. Srovnání hlavních cílů s dosaženými výsledky [vlastní zpracování]</i> .....	77

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech [vlastní zpracování].....</i>	<i>39</i>
<i>Graf 2. Procentuální rozdělení zaměstnanců dle vzdělání [vlastní zpracování].....</i>	<i>40</i>
<i>Graf 3. Struktura uchazečů dle vzdělání [vlastní zpracování] .....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 4. Struktura uchazečů dle věku a pohlaví [vlastní zpracování] .....</i>	<i>46</i>
<i>Graf 5. Počet uskutečněných pohovorů dle vzdělání a pohlaví [vlastní zpracování] .....</i>	<i>47</i>
<i>Graf 6. Grafické zobrazení vyhodnocení rozhodovacího procesu [vlastní zpracování] .....</i>	<i>64</i>
<i>Graf 7. Uzlově ohodnocený síťový graf [vlastní zpracování] .....</i>	<i>68</i>
<i>Graf 8. Časový harmonogram procesu přijímání pracovníků [vlastní zpracování] .....</i>	<i>76</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Vstupní a transformační matice rádio Zlín
- P III Vstupní a transformační matice rádio Čas
- P IV Osobní dotazník
- P V Oznámení o přijetí zaměstnance



Průzkum názorů v oblasti procesu přijímání zaměstnanců pro společnost Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., pobočka Zlín

**5. Byl jste kontaktován kým?**

- vedoucím pobočky
- pověřeným zaměstnancem
- nepamatuji se

**6. Byl jste pozván na osobní pohovor**

ano  ne

**7. Doba konání pohovoru Vám vyhovovala?**

ano  ne

**Pokud ne**

Byla doba pohovoru přizpůsobena Vašemu času?

ano  ne

**8. Byla vám po příchodu na pohovor věnována pozornost?**

ano  ne

**9. Čekal jste na zahájení pohovoru?**

ano  ne

**Pokud ano**

**Bylo vám poskytnuto?**

Občerstvení ano  ne

Informace o čase zahájení pohovoru ano  ne

Pohodlné prostředí ano  ne

**10. Pohovor byl veden pouze s jedním pracovníkem?**

ano  ne

**Pokud ano.**

Dal byste přednost účasti více hodnotitelů?

ano  ne

**11. Vedoucí pohovoru byl na pohovor připraven**

ano  ne

**Pokud ano, pak**

- vedl pohovor organizovanou formou ano  ne
- dostatečně analyzoval mé předpoklady ano  ne
- dostal jsem dostatečný prostor ano  ne
- přesně a jasně formuloval dotazy ano  ne
- vystupoval profesionálně ano  ne

**Pokud ne, v čem konkrétně spočívala jeho nepřipravenost**

.....

Průzkum názorů v oblasti procesu přijímání zaměstnanců pro společnost Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., pobočka Zlín

**12. Poskytl vám vedoucí pohovoru dostatek informací o požadavcích na pracovní pozici?**  
ano  ne

**13. Atmosféra pohovoru byla**

- přátelská ano  ne
- uvolněná ano  ne
- nepříjemná – v jakém směru, uveďte .....

**14. Pohovor byl rušen**

ano  ne

**Pokud ano**

telefonem  zaměstnanci  odcházením vedoucím pohovoru

**15. Délka pohovoru byla**

dostatečná  krátká  dlouhá

**16. Byl jste seznámen s tím, co bude následovat po pohovoru?**

ano  ne

**17. Byl jste po skončení pohovoru kontaktován o jeho výsledku?**

ano  ne

**18. V případě, že výsledek pohovoru byl pozitivní a byla Vám pracovní pozice nabídnuta, nastoupil jste do zaměstnání?**

ano  ne

**Pokud ne** – uveďte hlavní důvody.....

**Pokud ano** – jste v současné době zaměstnancem? ano  ne

**Pokud ne** – co patřilo mezi důvody Vašeho odchodu?

- práce nebyla zajímavá
- nebyl jsem dostatečně zaškolen
- kolegové nebyli přátelští
- nespokojenost s přímým nadřízeným
- nadřízení na vás kladli vysoké nároky
- pracovní prostředí bylo nepříjemné
- pracovní doba vám nevyhovovala
- plat nebyl stanoven správně, neodpovídal vašim přínosům

# PŘÍLOHA P II: VSTUPNÍ A TRANSFORMAČNÍ MATICE RÁDIO ZLÍN

## Rádio Zlín

Vstupní stavová matice ve formátu: ano/ne

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Splnění požadavku zadání kampaně	Poslechovost v tis.	Poslechovost věkové skupiny 20-40 let v %	Mapa pokrytí	Cena kampaně v tis.	Komunikace s dodavatelem	Časový harmonogram realizace kampaně ve dnech	Cena výroby spotu v Kč	Celkový počet spotů	Počet opakování spotu/den
1	N	N	N	A	N	N	N	N	N	N
2	A	N	N	N	N	N	A	N	A	N
3	N	N	N	N	N	N	N	A	N	N
4	N	A	A	N	A	A	N	N	N	A
5	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Vstupní stavová matice ve formátu: 0/1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Splnění požadavku zadání kampaně	Poslechovost v tis.	Poslechovost věkové skupiny 20-40 let v %	Mapa pokrytí	Cena kampaně v tis.	Komunikace s dodavatelem	Časový harmonogram realizace kampaně ve dnech	Cena výroby spotu v Kč	Celkový počet spotů	Počet opakování spotu/den
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
4	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Review	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek	<b>OK</b>									

Transformační matice

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Splnění požadavku zadání kampaně	Poslechovost v tis.	Poslechovost věkové skupiny 20-40 let v %	Mapa pokrytí	Cena kampaně v tis.	Komunikace s dodavatelem	Časový harmonogram realizace kampaně ve dnech	Cena výroby spotu v Kč	Celkový počet spotů	Počet opakování spotu/den
1	10	1	2	10	10	10	10	10	5	2
2	8	4	4	5	8	8	8	8	6	4
3	0	8	6	0	6	3	3	4	9	8
4	0	10	8	0	4	0	1	2	10	10
5	0	0	10	0	2	0	0	1	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Max	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Výsledek **71** Splňuje požadavky - dobrý standard

# PŘÍLOHA P III: VSTUPNÍ A TRANSFORMAČNÍ MATICE RÁDIO ČAS

## Rádio Čas

Vstupní stavová matice ve formátu: ano/ne

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Splnění požadavku zadání kampaně	Poslechovost v tis.	Poslechovost věkové skupiny 20-40 let v %	Mapa pokrytí	Cena kampaně v tis.	Komunikace s dodavatelem	Časový harmonogram realizace kampaně ve dnech	Cena výroby spotu v Kč	Celkový počet spotů	Počet opakování spotu/den
1	A	N	N	N	N	A	A	N	N	N
2	N	N	N	A	N	N	N	A	N	N
3	N	N	N	N	N	N	N	N	N	A
4	N	A	N	N	A	N	N	N	A	N
5	N	N	A	N	N	N	N	N	N	N
6	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Vstupní stavová matice ve formátu: 0/1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Splnění požadavku zadání kampaně	Poslechovost v tis.	Poslechovost věkové skupiny 20-40 let v %	Mapa pokrytí	Cena kampaně v tis.	Komunikace s dodavatelem	Časový harmonogram realizace kampaně ve dnech	Cena výroby spotu v Kč	Celkový počet spotů	Počet opakování spotu/den
1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0
2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
4	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Total 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1  
 Review 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0  
 Výsledek OK

Transformační matice

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Splnění požadavku zadání kampaně	Poslechovost v tis.	Poslechovost věkové skupiny 20-40 let v %	Mapa pokrytí	Cena kampaně v tis.	Komunikace s dodavatelem	Časový harmonogram realizace kampaně ve dnech	Cena výroby spotu v Kč	Celkový počet spotů	Počet opakování spotu/den
1	10	1	2	10	10	10	10	10	5	2
2	8	4	4	5	8	8	8	8	6	4
3		8	6		6	3	3	4	9	8
4		10	8		4		1	2	10	10
5			10		2			1		
6			0							

Max 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10

Výsledek 82 Plně splňuje požadavky



# PŘÍLOHA P IV: OSOBNÍ DOTAZNÍK



ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠTŮVNA, A. S.

Budějovická 5, 140 21 Praha 4,  
tel. (02) 6112 1111

## OSOBNÍ DOTAZNÍK

Foto  
(3,5 x 4,5 cm)

Jméno: \_\_\_\_\_ Příjmení: \_\_\_\_\_ Akademický titul: \_\_\_\_\_

Rodné číslo: \_\_\_\_\_ Číslo občanského průkazu: \_\_\_\_\_ Řidičský průkaz:  Skupina: \_\_\_\_\_

### VZDĚLÁNÍ A KVALIFIKACE:

	Druh školy:	Obor:	Rok ukončení:	Druh zkoušky:
Základní				
Střední	- odborné			
	- úplné			
	- úplné odborné			
	- vyšší odborné			
Vysokoškolské				
Postgraduální				
Kursy, školení, stáže				

### JAZYKOVÉ ZNALOSTI:

Jazyk:	Stupeň znalostí (hovorové/písemně, aktivně/pasivně ap.):	Druh zkoušky:

### ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI: (práce s počítačem, psaní na stroji, těsnopis, státní zkoušky ap.)

	Druh zkoušky:

### DOSAVADNÍ ZAMĚSTNÁNÍ:

Zaměstnavatel:	Od - do:	Zařazení:

Datum (den, měsíc, rok): \_\_\_\_\_  
200

.....  
Podpis uchazeče

# PŘÍLOHA P V: OZNÁMENÍ O PŘIJETÍ ZAMĚSTNANCE



ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA, A.S.

## Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. Oznámení o přijetí zaměstnance ( Vyplňuje zaměstnavatel )

Os. číslo:

Středisko:

Číslo KZAM:

<b>Příjmení, jméno, titul</b>		
Pracovní poměr na dobu NEURČITOU datum nástupu od:	Vykonávaná funkce:	Tarifní třída:
Pracovní poměr na dobu URČITOU datum nástupu od:	do:	Zkušební doba:
Úsek ( odbor, oddělení, pobočka ) / místo pracoviště		
Mzdový výměr na plný úvazek:	Druh pracovního poměru: <input type="checkbox"/> hlavní <input type="checkbox"/> souběžný <input type="checkbox"/> vedlejší pracovní poměr	
<b>ÚVAZEK</b> <input type="checkbox"/> plný <input type="checkbox"/> jiný .....	<b>SLUŽEBNÍ PRŮKAZ:</b> oprávnění k činnosti: <input type="checkbox"/> 1(Kontrola) <input type="checkbox"/> 2 (Uzavírání PS) <input type="checkbox"/> 3 (Inkaso pojistného) oprávnění ke vstupu <input type="checkbox"/> A = neomezený vstup na pracoviště	
E- mail <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Pojišťovací činnost zaměstnance <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<b>Dohoda o hmotné odpovědnosti:</b> <input type="checkbox"/> Inkaso <input type="checkbox"/> Pokladní <input type="checkbox"/> Kombinovaná
Přístup do IS <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		

**Vyjádření produktových skupin u pracovní pozice zaměstnance:**

Název produktu	Vyjádření v procentech ( součet musí činit 100% )
Povinné ručení ( POV )	
Havarijní pojištění ( HP )	
Cestovní pojištění ( CP )	
Životní pojištění	
Úrazové pojištění	
Zdravotní připojištění	
Odpovědnost podnikatelé	
Odpovědnost občané	
Majetek podnikatelé	
Majetek občané	
Ostatní pojistné produkty ( vypsát jaké )	
Žádný pojistný produkt	

V Praze dne .....

.....  
podpis vedoucího zaměstnance