

Poradenský projekt pro společnost Česká podnikatelská  
pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group

**POT do předmětu Ekonomicko – organizační poradenství**

Kvasničková Marie  
Motyčková Julie  
Mlčochová Petra  
Fraitová Dagmar  
Martin Šigut

Brno, 2. dubna 2008

## Obsah:

1	Představení společnosti Czech Consulting Centre, a.s.....	3
2	Představení společnosti ČPP, a.s., VIG.....	4
3	Vymezení problémové oblasti.....	4
4	Návrh řešení problému .....	4
5	Předběžná diagnóza problému .....	5
5.1	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	5
5.2	Analýza okolí podniku .....	5
5.3	SWOT analýza .....	5
5.4	Možné příčiny problémů .....	6
6	Komunikace CCC s klientem.....	6
7	Forma odměňování práce poradce .....	6
8	Požadavky na zdroje informací – které by měl klient poskytnout.....	7
9	Rizika řešení problému.....	7
10	Nabízený produkt .....	7
11	Časový harmonogram .....	8
12	Zpětná vazba klienta a shrnutí.....	8

# 1 Představení společnosti Czech Consulting Centre, a.s.

Czech Consulting Centre, a.s. (dále jen CCC) je česká společnost s evropskou působností, která se zabývá personálním poradenstvím. Byla založena v Praze v roce 1997, v České republice úspěšně působíme již 10 let. CCC spolupracuje s partnery v celé Evropě a koncentruje se na středoevropský trh.

## Mezi naše hlavní poradenské programy patří:

- project management
- transformation management
- change management
- strategické plánovací hry
- assessment center a development center
- management training
- prodejní trénink
- coaching u transformačních procesů
- outsourcing lidských zdrojů .

Filozofie našeho poradenství je orientována na procesy a výsledky. Individuální i systematická řešení připravujeme společně s našimi zákazníky - tento postup znamená pro naše zákazníky skutečné vyřešení jejich úkolů a zabraňuje zbytečným nákladům. Pro spolupráci s našimi zákazníky jsou charakteristické následující faktory:

- absolutní orientace na zákazníka (total customer care)
- osobní poradenství
- velká důvěra.

Tyto body pro naše zákazníky znamenají jistotu jejich investic a maximální spokojenost. Chápeme naše zákazníky jako své přátele a nabízíme jim exkluzivní servis orientovaný přesně na jejich potřeby. To zaručuje všem našim zákazníkům absolutní spolehlivost a nejvyšší kvalitu nabízených služeb.

Naše dlouhodobé zkušenosti a fundované znalosti našich mezinárodních poradců garantují našim zákazníkům úspěch, který očekávají.

Byli bychom rádi, kdybychom Vám v nezávazném poradenském rozhovoru mohli ukázat Váš užitek ze spolupráce s poradenským týmem společnosti CCC.

Váš poradenský tým  
společnosti Czech Consulting Centre, a.s.



*Poznámka:* Poradenská společnost CCC je pojištěna proti odpovědnosti za škodu. Samozřejmostí je nejvyšší možná ochrana svěřených dat a informací a náš závazek vůči klientům, že naši poradenská kancelář CCC nebude v následujícím kalendářním roce pracovat pro konkurenční společnost klienta ani jinak nevyužije získané výsledky průzkumů.

## 2 Představení společnosti ČPP, a.s., VIG

Společnost Česká podnikatelská pojišťovna je členem významné finanční skupiny Vienna Insurance Group. Je zastoupena ve všech regionech v rámci České republiky. Každý region je řízen oblastním ředitelstvím jako podřízeným pracovištěm generálního ředitelství, které se nachází v Praze. Jednotlivá oblastní ředitelství zabezpečují personální obsazení na pobočkách ve svém regionu a jsou zodpovědná za plnění plánu. Pod oblastní ředitelství Brno, pro které je vypracováván tento projekt spadá 9 poboček v rámci Jihomoravského kraje a Vysočiny: Brno město I, Brno město II, Brno – venkov, Boskovice, Jihlava, Třebíč, Znojmo, Břeclav, Hodonín. Na každém z těchto míst nabízí pojišťovna klientům své služby z oblasti pojištění motorových vozidel, domácností, domů a odpovědnosti občanů, pojištění majetku a odpovědnosti podnikatelů, životní a úrazové pojištění pro děti i dospělé, pojištění úvěrů a cestovní pojištění.

## 3 Vymezení problémové oblasti

Oblastní ředitelství se, dle slov oblastního ředitele, potýká s problémem plnění plánu produkce. Plán produkce se počítá z roční platby pojištění na uzavřené pojistné smlouvě a pojistného kmene. Uzavírání nových smluv je limitováno počtem zaměstnanců, kteří vypracovávají cenové nabídky a vyhotovují smlouvy dle požadavků klienta. Jedná se zejména o oblast pojištění průmyslových rizik a podnikatelů. K udržení stávajícího kmene v této oblasti je nutné udržovat služby klientům a makléřským společností na vysoké úrovni. Z tohoto důvodu spatřuje vedení společnosti problém v nedostatku zaměstnanců. Příčina je sledována ve vysoké fluktuaci z řad pracovníků, zejména na pozicích vedoucí pobočky a nedostatku vhodných uchazečů na pozici manažer pojištění. Plnění produkce u ostatních druhů pojištění se daří plnit asi z 85%.

## 4 Návrh řešení problému

- Základním řešením bude zajistit pro klienta patřičný počet pracovníků, na pozice jež nejsou v současné době obsazeny. Jedná se o manažerské posty.
- Dalším úkolem bude zjistit příčiny fluktuace těchto pracovníků, navrhnout odstranění příčin problémů a nastínit další možnosti jak se vyhnout častému ukončování pracovních poměrů.
- V neposlední řadě bude nutné nastavení takového systému odměňování a kariérního růstu, který zabezpečí lepší motivaci pracovníků do budoucna.

Postup práce: - získání nových zaměstnanců  
- průzkum mezi nimi  
- návrh řešení  
- implementace řešení  
- vyhodnocení řešení

## 5 Předběžná diagnóza problému

### 5.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

V rámci oblastního ředitelství pracuje v současné době 85 pracovníků. Jednotlivá pobočková pracoviště vedou vedoucí pobočky, kteří úzce spolupracují s manažery na oblastním ředitelství. Organizační diagram je uveden v příloze. Další náplní práce vedoucího pobočky je i vedení zaměstnanců pobočky a vlastní obchodní aktivita. Na každém pracovišti musí být 2 pracovníci přepážek, manažer pro motorová vozidla a manažer pro pojištění průmyslu a podnikatelů. Interní obchodní síť je řízena centrálně z Brna a samotní obchodníci pak manažery obchodních týmů v jednotlivých krajských městech. Vytížení jednotlivých vedoucích pracovníků je veliké a na většině obchodních míst také chybí manažeři pro pojištění. Vedoucí poboček tak musí zabezpečit plnění plánu i v těchto produktech. V současné době firma potřebuje zabezpečit chod na dvou pobočkách, kde chybí vedoucí a na 8 pobočkách chybí celkem 12 zaměstnanců z řad manažerů průmyslového pojištění a manažerů pro motorová vozidla. Oblastí ředitelství potřebuje 1 zaměstnance pro řízení poboček.

Nábor nových zaměstnanců v podniku nyní probíhá následujícím způsobem. Oblastní ředitel požádá sekretářku o zadání inzerce do tiskovin. Odezva však bývá velice malá. Další inzerce nového místa je zadána na firemních webových stránkách a zveřejněna na portálu recruitmentové společnosti. Náklady na tiskovou inzerci už přesáhly částku 30 tis. Kč. Zatím bylo touto metodou získáno 5 nových pracovníků z 18 potřebných pracovníků za posledního půl roku z toho dva již svoje místo opět opustily, což představovalo další zbytečně vynaložené náklady.

### 5.2 Analýza okolí podniku

Společností poskytující pojišťovací služby a finanční poradenství je mnoho. Jednak jsou to velké pojišťovny ale také pojišťovací zprostředkovatelé a makléřské společnosti. Z některými z nich pojišťovna spolupracuje a prodává tak jejím prostřednictvím svoje pojistné produkty. Jsou však také konkurentem co se týče získávání kvalitních pracovníků. Většina z makléřských společností má jiný způsob odměňování. Nabízí jinou formu spolupráci např. na živnostenský list nebo provizní systém odměňování. Tomuto způsobu odměňování klasický zaměstnavatel jímž je ČPP velice stěží konkuruje. Výhodou ovšem je, že v současné době je převažující spolupráce v takovýchto společnostech založena na systém MLM a ten nebývá příliš novými uchazeči o zaměstnání vyhledáván.

Na pojistném trhu v současné době dochází ke stagnaci růstu počtu klientů u velkých pojišťovacích společností jako jsou Kooperativa, a.s. nebo Česká pojišťovna. Klienti mění svoji pojišťovnu, roste počet vozidel a tím i jejich pojištění a v neposlední řadě roste i počet podnikatelských subjektů, kteří potřebují pojistné produkty. Z tohoto důvodu je v ČPP, a.s., VIG zaznamenán nárůst počtu klientů i vybraného pojistného. Tímto také vylučujeme jakou možnou příčinu problémů, špatné pojistné produkty nebo nedostatečnou propagaci společnosti.

### 5.3 SWOT analýza

Mezi slabé stránky oblastního ředitelství můžeme zařadit špatný přesun informací mezi jednotlivými vedením a podřízenými zaměstnanci. Podnik by měl brát v úvahu nejen to co zaměstnanci potřebují ale zamyslet se také nad tím co budou potřebovat v budoucnu.

Mezi silné stránky ředitelství patří vysoká kvalita práce stávajících zaměstnanců, kteří mnohdy dělají svoji práci i nad rámec stanovené pracovní doby a samovzdělávají se v oboru. Oblastní ředitelství se v minulém měsíci přestěhovalo do nových modernějších prostor v centru Brna což jistě přispěje k lepší obslužnosti klientů v rámci Brněnského regionu.

Příležitost vidíme hlavně v dlouhodobém trendu nárůstu počtu prodaných vozů v regionu, posilování povědomí o značce ČPP a také tendenci klientů opouštět konkurenční pojišťovny z důvodů ceny za služby, které vyplynulo z vlastního sledování pojišťovny v uplynulém roce.

Hrozbou by pro oblastní ředitelství mohl být v budoucnu snaha makléřských společností přetahovat zaměstnance. Dalším problémem je tlak podnikatelských subjektů na další pokles ceny pojištění, který může v případě vyššího škodního průběhu způsobit ztrátovost.

#### **5.4 Možné příčiny problémů**

Jak už bylo výše zmíněno, problém není spatřován v produktech společnosti ale v personálním obsazení oblastního ředitelství. Možné příčiny této situace lze shrnout do následujících bodů:

- nevhodné formy získávání nových pracovníků
- současný systém odměňování neplní svoji motivační funkci buď z důvodu , že s ním nejsou zaměstnanci obeznámeni nebo je nedostatečný co se týče obsahu
- neschopnost kolektivu pracovníků pracovat v týmech
- špatná nebo nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci

## **6 Komunikace CCC s klientem**

Poradenská činnost je založena na komunikaci a výměně informací. Za společnost CCC bude s ČPP, a.s., VIG komunikovat:

- HR specialista - konzultace + veškeré dotazy (kontaktní pracovník)
- ekonom - otázky nákladů a kalkulací
- 2 specialisté na výběry pracovníků (pohovory)

Návštěva HR specialisty bude avizována 14 dní předem, bude vždy po dohodě s vedením společnosti a nezasáhne tedy do běhu pracoviště.

## **7 Forma odměňování práce poradce**

Poradenská společnost bude účtovat výši odměny dle jednotlivých částí poradenské služby:

- odměna za získání nového pracovníka bude činit 25% hrubého ročního příjmu kandidáta
- poradenská činnost v oblasti řízení lidských zdrojů bude činit 10000,- Kč měsíčně (vypracování podrobné zprávy, 4 konzultační hodiny s HR specialistou)
- odměna za každou další konzultační hodinu 60 min. u HR specialisty – 500,- Kč
- jednorázová odměna za předložení komplexního řešení systému odměňování – 60.000,- Kč za 3 vypracované varianty
- každý další průzkum mezi zaměstnanci a jeho vyhodnocení – 10.000,- Kč
- cena za teambuildingové setkání bude stanovena dle zvoleného programu a počtu účastníků
- vypracování úvodní nabídky poradenského produktu – zdarma

Platba za provedenou práci bude obecně účtována měsíčně.

V případě dodatečných služeb budou dodány podrobné kalkulace jednotlivých úkonů.

V případě nespokojenosti vedení ČPP, a.s., VIG s novým zaměstnancem nebo jeho dobrovolným ukončení pracovního poměru ve zkušební době nevzniknou CCC žádné sankce, ale získání nového zaměstnance nebude ze strany CCC účtováno.

## **8 Požadavky na zdroje informací – které by měl klient poskytnout**

Veškeré níže uvedené dokumenty budou sloužit pro zjištění výchozího stavu. Sem patří zejména:

- dokumenty týkající se systému poskytování zaměstnaneckých výhod
- dokumenty týkající se systému odměňování
- účetní výkazy pro výpočet produktivity
- dotazníkové šetření o organizační kultuře – výsledky průzkumu z roku 2007
- pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic
- adresy a telefonní kontakty na jednotlivá pracoviště vč. základních údajů o zaměstnancích

Dále budou odbornými metodami tyto informace interpretovány klientovi. Bude se jednat např. o snímky pracovního dne, statistické výpočty, procesní mapy apod. Na jejich základě se budou navrhnout jednotlivá opatření.

## **9 Rizika řešení problému**

Při zavádění změn se společnost musí vyrovnat s možnými riziky, kterými jsou:

- neochota zaměstnanců podílet se na změnách v organizační struktuře
- nechuť zaměstnancům podřízovat se novým požadavkům ze strany zaměstnavatele
- propouštění nevhodných zaměstnanců (neproduktivních)
- pokles plnění plánu produkce v prvním čtvrtletí – až půl roku od zavedení nových opatření
- zvýšené náklady na školení nových zaměstnanců.

## **10 Nabízený produkt**

Poradenská práce se bude skládat z následujících bodů:

- pravidelné podávání podrobných zpráv – 1x měsíčně písemnou formou
- o nových skutečnostech bude klient vyrozuměn okamžitě – e-mailem, telefonem
- vyhledání nových zaměstnanců
- průzkum mezi zaměstnanci a dotazníkového šetření
- doporučení pro další fungování oblastního ředitelství v oblasti HR
- kalkulace celkových nákladů u jednotlivých nabízených řešení

## 11 Časový harmonogram

Časový harmonogram poradenské činnosti tj. poskytnutí řešení náborových a personálních služeb na lokální úrovni je rozvržen do období jednoho roku. Harmonogram jednotlivých aktivit je následující:

- v prvních 2 měsících - získání nových zaměstnanců
- 3-5 měsíc – průzkumy mezi stávajícími zaměstnanci
- 5 měsíc - návrh nového systému odměňování
- 5 měsíc dotazníkové šetření u nových zaměstnanců (po zkušební době)
- 6 měsíc implementace nových systémů odměňování a motivačních programů
- 7 - zavedení soustavy věrnostních benefitů a struktury ohodnocení
- 8 měsíc – teambuildingové akce
- 9 měsíc – průzkum mezi zaměstnanci
- 10 měsíc vyhodnocení výsledků – návrh dalších opatření
- 11 měsíc - porovnání skutečnosti s plánovaným záměrem zlepšení – náprava
- 12 zhodnocení a výstup v podobě koncové zprávy

V grafické podobě je tento sled činností přiložen v příloze č. 2.

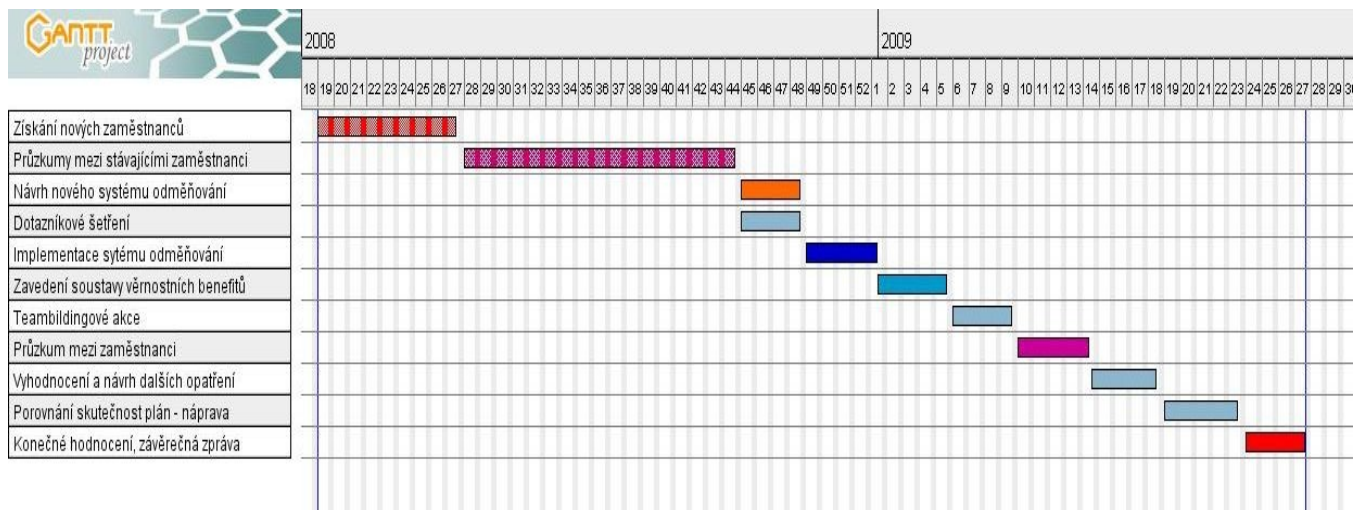
## 12 Zpětná vazba klienta a shrnutí

Zpětná vazba bude formou konzultace s oblastním ředitelem a pohovory s jednotlivými zaměstnanci. Další informace přinesou výsledky dotazníkových šetření a anket.

Naše doporučení pro každou organizaci je: nepodcenit přípravu a vhodně a konkrétně definovat požadavky na pracovní místa a pracovníka a dle těchto kritérií zvolit nejvhodnějšího kandidáta, který bude také svou profesionální osobností a svými hodnotami a postoji schopen adaptace ve stávající organizační kultuře organizace. S tímto důležitým úkolem chceme oblastnímu ředitelství Brno pomoci aby bylo schopno splnit svoje závazky vůči všem klientům ČPP, a.s., VIG.



## Příloha č. 2 – časový harmonogram



Příloha č. 1. – Organizační diagram

