

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Analýza vzdělávání pojišťovacích agentů

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autor:

Žaneta Andělová

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Analýza vzdělávání pojišťovacích agentů* vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 22. srpna 2008

Žaneta Andělová

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce – paní PhDr. Danuši Nichtburgerové.
Současně děkuji zaměstnancům a spolupracovníkům České pojišťovny. Zejména
Ladislavovu Pekárkovi, Mgr. Jiřímu Cinádrovi a Mgr. Viktoru Lavičkovi za poskytnutí
informací, potřebných k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	6
2. Literární přehled	7
2. 1. Vznik a význam pojištění	7
2. 2. Činnosti komerční pojišťovny	8
2. 3. Legislativa pojišťovnictví	9
2. 3. 1. Zákon o pojišťovnictví	9
2. 3. 2. Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí	9
2. 4. Podmínky provozování činnosti pojišťovacích zprostředkovatelů	12
2. 5. Hlavní úkoly zprostředkovatelů pojištění	13
2. 5. 1. Sjednávání pojištění	13
2. 5. 2. Péče o klienta	14
2. 6. Pracovník a jeho kvalifikační potenciál	15
2. 7. Personální management	17
2. 7. 1. Nábor, výběr a přijímání pracovníků	19
2. 7. 2. Pracovní způsobilost a kompetence pracovníků	22
2. 7. 3. Řízení adaptačních procesů	23
2. 7. 4. Příprava, učení a sebeutváření pracovníků	25
2. 7. 5. Osobnost obchodníka	31
2. 7. 6. Interpersonální dovednosti a jejich uplatnění v obchodní činnosti	33
2. 8. Pracovník z hlediska jeho pracovní motivace	36
3. Cíl práce a metodika zpracování	38
3. 1. Cíl práce	38
3. 2. Metodika zpracování	38
3. 2. 1. Základní metody získávání informací	38
3. 2. 2. Šetření (rozhovor – interview)	39
3. 2. 3. Kvalitativní výzkum	39
4. Charakteristika podniku	40
4. 1. Historie a vývoj České pojišťovny	40
4. 2. Profil	40
4. 3. Finanční skupina České pojišťovny	41
4. 4. Lidské zdroje	42
4. 5. Nová strategie České pojišťovny – Blíž klientům	43
5. Analytická část – rozhovory- interview	45
5. 1. Rozhovor s Mgr. Viktorem Lavičkou – manažer obchodu	45
5. 2. Rozhovor s Mgr. Jiřím Cinádrem – manažerem obchodu	48
5. 3. Rozhovor s Ladislavem Pekárkem – manažer skupiny	52
5. 4. Shrnutí jednotlivých rozhovorů	55
6. Zhodnocení a návrhy zlepšení	57
7. Závěr	61
8. Summary	62
9. Přehled použité literatury	63
10. Přílohy	64

1. Úvod

Jistě nemám pouze já pocit, že se od Sametové revoluce neuvěřitelným tempem zvyšuje počet různých zprostředkovatelů. A to nejvíce na finančním trhu. Mě zaujala právě profese pojišťovacího agenta. Profese, do které spousta lidí vstupuje, ale zároveň z ní i odchází, protože si uvědomí, že tento druh práce jim vůbec nevyhovuje. Přiznejme si, stále na práci agenta přihlížíme trochu s odstupem. Ještě se nechceme vymanit z pocitu, že bychom mohli být okradeni, nebo by nás mohl ošálit dobře vypadající obchodník a my si po pár hodinách uvědomili, že jsme žádnou takovou smlouvu podepsat nechtěli.

Právě proto, jsem si pro svou práci vybrala pojišťovnu, která na mě ze všech ostatních působí nejseriózněji – Českou pojišťovnu. Zaměřila jsem se na způsob vzdělání jejich nováčků, ale i motivaci a doškolení stálých agentů. Chtěla jsem vědět, jak se jedna z našich největších pojišťoven stará o své zprostředkovatele, kteří ji samozřejmě dělají jméno a tolik potřebnou bonitu pro uzavření smlouvy. Také se mi zamlouvalo, že Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou, to pro mě znamenalo, že nabízí veškeré školení, které můžete dosáhnout na pojistném trhu.

Vzhledem k tomu, že jsem tuto práci vypracovávala na katedře práva, v rámci předmětu Sociologie a psychologie, pojala jsem ji hlavně z psychologického hlediska. V teoretické části jsem chtěla vystihnout, jak by měla taková adaptace agenta vypadat a v praktické, jak doopravdy v pojišťovně funguje. Ještě bych ráda upozornila na to, že jsem práci pojala z kvalitativního hlediska.

Věřím, že jak mně, tak i všem čtenářům přinese tato práce mnoho nových poznatků a umožní nám trochu poznat profesní svět pojišťovacího agenta.

2. Literární přehled

2. 1. Vznik a význam pojištění

Lidská společnost je od svého vzniku neustále ohrožována zápornými důsledky nepředvídatelných událostí, majících původ jak v povaze přírodních sil, tak i v nedokonalosti samotné společnosti. Základním rysem těchto událostí je jejich nahodilost v čase a v rozsahu způsobených následků.

Snaha zmírnit důsledky způsobené nepříznivými nahodilými událostmi vedla nejprve ke spojování jednotlivců a skupin do společenství, jejichž činnost byla založena na principu solidarity. Každý člen společenství přispíval na vytváření finanční rezervy potřebné pro úhradu vzniklých škod některému z nich. Konečným historickým výsledkem přeměny uvedených společenství, spojeným zejména s rozvojem dělby práce, je vznik pojišťoven a pojišťovnictví.

Pojištění je dnes chápáno jako efektivní způsob tvorby a rozdělování finančních rezerv k úhradě potřeb, jež vznikají z nepříznivých náhodných událostí.

Pojištění je založeno na principech **solidarity** (všichni pojištění přispívají pojistným na tvorbu pojistných rezerv, pojistné plnění je však poskytováno jen těm, kteří měli pojistnou událost), **podmíněné návratnosti** vložených prostředků (pojistné plnění se poskytne pouze v případě, že nastala předem v pojistné smlouvě dohodnutá pojistná událost) a **neekvivalentnost** (výše pojistných náhrad či pojistných plnění mohou být větší nebo naopak menší než zaplacené pojistné).

Pojištění vzniká na základě pojistné smlouvy uzavřené mezi pojistitelem (fyzickou nebo právnickou osobou vykonávající pojišťovací činnost) a pojištěným resp. pojistníkem (uzavírá pojistnou smlouvu a jeho hlavní povinností je platit pojistné; ve většině případů je pojistník totožný s pojištěným). (Hora, Šulcová, Zuzanač, 2004)

2. 2. Činnosti komerční pojišťovny

Pojišťovnictví je specifickým odvětvím ekonomiky, které se zabývá pojišťovací, zajišťovací a zprostředkovatelskou činností v oblasti pojištění a s tím spojenými činnostmi. Komerční pojišťovny vyvíjejí celou řadu činností s cílem dosahování zisku. Jsou povinny podnikat v souladu se zákonem o pojišťovnictví. Hlavním obsahem podnikání je:

- **pojišťovací činnost** (zprostředkování a sjednávání pojištění, jeho správu a poskytování pojistného plnění v případě pojistné události),
- **finanční činnost** (investování prostředků pojistných rezerv),
- **zábranná činnost** (preventivní opatření směřující ke snižování rizika vzniku škod; podle platného zákona o pojišťovnictví je ze zisku pojišťovny tvořen fond na zábranu škod).

Mezi základní **pojišťovací činnosti** patří:

- obchodní činnosti,
- vznik a provoz pojištění,
- likvidace pojistných událostí.

Z hlediska zaměření činnosti:

- univerzální – pojišťují v podstatě všechny druhy rizik
- specializované – specializují se na určitý druh nebo odvětví pojištění, na pojišťování určitých rizik, na některé skupiny pojištění

(Hora, Šulcová, Zuzaňák, 2004)

2. 3. Legislativa pojišťovnictví

2. 3. 1. Zákon o pojišťovnictví

Zákon o pojišťovnictví č. 363/1999 Sb., upravuje v souladu s právem Evropských společenství podmínky provozování pojišťovací a zajišťovací činnosti a státní dozor nad provozováním pojišťovací a zajišťovací činnosti a penzijního připojištění, vykonávaný ministerstvem financí. Řídí se jím:

- provozování pojišťovací a zajišťovací činnosti pojišťovnou nebo zajišťovnou se sídlem na území České republiky;
- provozování pojišťovací činnosti na území České republiky pojišťovnou se sídlem na území jiného členského státu Evropské unie a na území států Evropského hospodářského prostoru;
- provozování pojišťovací činnosti na území České republiky pojišťovnou se sídlem na území jiného státu než shora uvedeného a
- výkon státního dozoru v pojišťovnictví.

(Hora, Šulcová, Zuzaňák, 2004)

2. 3. 2. Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí

Dnem 1. 1. 2005 vstoupil v účinnost zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona. Tento zákon v souladu s principy, platnými v Evropské unii, upravuje podmínky podnikání pojišťovacích zprostředkovatelů, zřizuje jejich registr a upravuje výkon státního dozoru v této oblasti. Navíc obsahuje též podmínky podnikání tzv. samostatných likvidátorů pojistných událostí. **(Hora, Šulcová, Zuzaňák, 2004)**

(§ 4) Pojišťovací zprostředkovatelé

Zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví může za podmínek stanovených tímto zákonem provozovat na území České republiky právnická nebo fyzická osoba jako:

- a) vázaný pojišťovací zprostředkovatel (§ 5),
- b) podřízený pojišťovací zprostředkovatel (§ 6),
- c) pojišťovací agent (§ 7),
- d) výhradní pojišťovací agent (§ 6a),
- e) pojišťovací makléř (§ 8), nebo
- f) pojišťovací zprostředkovatel, jehož domovským členským státem není Česká republika (§ 9).

Zprostředkovatel může provozovat zprostředkovatelskou činnost pouze v postavení, v jakém byl registrován.

(§ 5) Vázaný pojišťovací zprostředkovatel

Vázaný pojišťovací zprostředkovatel vykonává zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví jménem a na účet jedné nebo více pojišťoven, neinkasuje pojistné a nevyplácí plnění z pojistných nebo zajišťovacích smluv. V případě nabídky pojistných produktů více pojišťoven nesmí být tyto produkty vzájemně konkurenční. Pojišťovna odpovídá za škodu jím způsobenou při výkonu zprostředkovatelské činnosti

(§ 6) Podřízený pojišťovací zprostředkovatel

Podřízený pojišťovací zprostředkovatel spolupracuje s pojišťovacím agentem nebo výhradním pojišťovacím agentem nebo pojišťovacím makléřem na základě písemné smlouvy, neinkasuje pojistné a nezprostředkovává plnění z pojistných nebo zajišťovacích smluv. Ve své činnosti je vázán pokyny pojišťovacího zprostředkovatele, jehož jménem a na jehož účet jedná. Podřízený pojišťovací zprostředkovatel je odměňován pojišťovacím zprostředkovatelem, jehož jménem a na jehož účet jedná.

(§ 7) Pojišťovací agent

Pojišťovací agent vykonává zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví na základě písemné smlouvy, jménem a na účet jedné nebo více pojišťoven. V případě nabídky pojistných produktů více pojišťoven mohou být tyto produkty vzájemně konkurenční. Pojišťovací agent je ve své činnosti vázán vnitřními předpisy pojišťovny, jejímž jménem a na jejíž účet jedná, bylo-li tak dohodnuto, je oprávněn přijímat pojistné nebo zprostředkovávat plnění z pojistných smluv. Pojišťovací agent je odměňován pojišťovnou, jejímž jménem a na jejíž účet jedná.

(§ 6a) Výhradní pojišťovací agent

Výhradní pojišťovací agent vykonává zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví na základě písemné smlouvy jménem a na účet jedné pojišťovny. Výhradní pojišťovací agent je ve své činnosti vázán vnitřními předpisy pojišťovny, jejímž jménem a na jejíž účet jedná; bylo-li tak dohodnuto, je oprávněn vybírat pojistné nebo zprostředkovávat plnění z pojistných smluv. Pojišťovací agent je odměňován pojišťovnou, jejímž jménem a na jejíž účet jedná.

(§ 8) Pojišťovací makléř

Pojišťovací makléř je ve své činnosti vázán obsahem smlouvy uzavřené se zájemcem o pojištění nebo zajištění (dále jen "klient"). V závislosti na obsahu smlouvy s klientem pojišťovací makléř zpracovává komplexní analýzy pojistných rizik, návrhy pojistných nebo zajišťovacích programů, poskytuje konzultační a poradenskou činnost, provádí správu uzavřených pojistných nebo zajišťovacích smluv, sleduje lhůty k jejich revizi, spolupracuje při likvidaci pojistných událostí. (www.financni.webz.cz)

2. 4. Podmínky provozování činnosti pojišťovacích zprostředkovatelů

Pojišťovací zprostředkovatel musí být zapsán v registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a odbornosti.

Zápis do registru

Registr vede ministerstvo financí, které je povinno do něho zapsat každou fyzickou nebo právnickou osobu splňující podmínky stanovené Zákonem o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí (dále jen Zákon o PZ). V registru jsou zapsány identifikační údaje zapsané osoby, předmět jeho podnikání, pojišťovna, pro kterou je tato osoba činná, datum zápisu a zahájení činnosti, územní rozsah podnikání, informace o pozastavení nebo přerušení činnosti, zánik zápisu v registru, údaje o případném konkurzu nebo likvidaci právnické osoby a přehled o uložených pokutách. Vzhledem k tomu, že registr je **veřejně přístupný**, umožňuje tak každému zájemci získat o zapsané osobě úplné a aktuální údaje.

Důvěryhodnost

Zákon rozlišuje důvěryhodnost fyzické (§ 19) a právnické osoby (§20).

My se budeme zabývat hlavně důvěryhodností fyzické osoby. Za důvěryhodnou fyzickou osobu se považuje fyzická osoba plně způsobilá k právním úkonům,

- která nebyla v poslední 10 letech přede dnem podání žádosti pravomocně odsouzena pro trestný čin proti majetku, pro trestný čin hospodářský nebo pro jiný úmyslný trestný čin, nebo jejíž odsouzení pro tyto trestné činy bylo zahaleno nebo se na ni z jiného důvodu hledí, jako by nebyla odsouzena (podmínka bezúhonnosti),
- na jejíž majetek nebyl prohlášen konkurs,
- která nebyla v posledních 5 letech přede dnem podání žádosti členem statutárního orgánu nebo jiného orgánu právnické osoby, na jejíž majetek byl prohlášen konkurs, nebo byl-li návrh na prohlášení konkursu podaný proti takové právnické osobě zamítnut pro nedostatek majetku,

- které nebylo odejmuto povolení k provozování činnosti pojišťovacího zprostředkovatele pojistných událostí pro porušení podmínek stanovených zákonem o PZ.

Odborná způsobilost

Odbornou způsobilostí se rozumí získání všeobecných a odborných znalostí (§ 18).

Všeobecné znalosti se prokazují dokladem o dokončení střední školy. V zásadě pro účely zákona o PZ za doklad o získání o všeobecných znalostí považuje doklad o **řádném** ukončení jakéhokoliv vzdělání nad rámec základního vzdělání.

Odborné znalosti se prokazují:

- dokladem o absolvování odborného studia na střední nebo vysoké škole, zaměřené na problematiku pojišťovnictví, finančních služeb a s tím souvisejících oblastí, neb
- složením odborné zkoušky. **(Hora, Šulcová, Zuzáňák, 2004)**

2. 5. Hlavní úkoly zprostředkovatelů pojištění

Hlavní úkoly jsou dva:

1. sjednávání pojištění a
2. péče o klienta

2. 5. 1. Sjednávání pojištění

Sjednávání zahrnuje:

- vyhledávání potenciálního klienta;
- kontaktování klienta;
- analýza potřeb klienta;
- uzavření pojištění.

Prvním krokem je vyhledání vhodného klienta. Zprostředkovatel zde vychází ze znalosti teritoria, ve kterém působí, a využívá nejrůznějších marketingových výsledků, referencí, analýz a databází. Vytipovaného potenciálního klienta pak kontaktuje dopisem, faxem, e-mailem, telefonicky nebo osobně. Nevýhodou prvních tří možností je, že kontaktovaný potenciální klient nemusí vůbec odpovědět, telefonát pak může být zvolen v nevhodný okamžik. Časově náročné je osobní vyhledávání, které navíc vyžaduje, aby zprostředkovatel během krátké doby vytvořil velmi dobrý příznivý dojem.

Pokud zprostředkovatel naváže vhodný kontakt s potenciálním klientem, musí nejprve analyzovat jeho potřeby a finanční možnosti (u firem a podnikatelů to například znamená také vypracování rizikové zprávy s návrhem zabezpečení jednotlivých rizik) a pak mu navrhnout nejvhodnější pojistnou ochranu. U pojištění osob může být výsledkem třeba vypracování osobního životního plánu, zohledňujícího všechny předpokládané etapy života, počínaje založením rodiny, splácením hypotéky na bydlení, spořením na studium dětí a konče spořením na důchod.

2. 5. 2. Péče o klienta

Uzavřením pojištění komunikace s klientem nekončí. Zprostředkovatel musí o klienta pečovat. Snaží se jej udržet nejen proto, že obdrží provizi „za péči o kmen“, ale také z důvodu empiricky ověřené skutečnosti, že nespokojený klient se se svými špatnými zkušenostmi podělí s 10 až 20 dalšími potenciálními klienty. Zprostředkovatel ověřuje, zda je klient spokojen se službami, reaguje na změněné podmínky u klienta a případně mu navrhne úpravu pojištění nebo jiný produkt, nebo u pojištění uzavřených na dobu určitou prodlouží jejich platnost (časté u pojištění průmyslu a podnikatelů).

Zprostředkovatel by se při své činnosti měl řídit Kodexem etiky ČAP, který obsahuje zásady chování a etické normy mezi všemi subjekty pojišťovacího trhu, tj. pojišťovnami, zaměstnanci pojišťoven, zprostředkovateli a klienty.

(Hora, Šulcová, Zuzaňák, 2004)

2. 6. Pracovník a jeho kvalifikační potenciál

Člověk jako pracovník by měl být schopen dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje; měl by to umět.

1. Struktura požadavků práce na pracovníka

První, nikoliv však jedinou podmínkou prosperity každého podniku je, aby jeho zaměstnanci disponovali odpovídajícím kvalifikačním potenciálem, tj. aby byli schopni dostát nárokům vlastní práce. V podstatě nezbytným předpokladem managementu pro dosažení tohoto stavu **je znát strukturu požadavků každé konkrétní práce a pracovního místa**. Pouze tak je možné v procesu výběru a přijímání pracovníků získat takové pracovníky, jejichž kvalifikační potenciál bude nárokům práce co nejlépe odpovídat.

Je třeba rozlišovat mezi dvěma základními skupinami nároků na pracovníka:

- a) **požadavky**, které vyplývají ze specifických charakteristik konkrétního pracovního zařazení či místa – pracovní pozice pracovníka,
- b) **požadavky, které vyplývají z charakteristik podniku**. Právě tato druhá skupina požadavků názorně dokumentuje skutečnost, že i v případě v zásadě srovnatelných pracovních pozic mohou být kvalifikační nároky na pracovníky v různých podnicích do značné míry odlišné.

2. Identifikace požadavků práce na pracovníka

Co nejdokonalejší identifikace požadavků pracovního místa na pracovníka je jedním ze dvou základních **předpokladů možnosti získat „správného člověka na správné místo“**. Druhým předpokladem je uplatnění vhodných metod a postupů umožňujících ověřit, zda příslušný kandidát svými předpoklady objektivním nárokům dané pracovní pozice skutečně odpovídá.

Je nezbytné, aby každý podnik disponoval specifickými podnikovými profily požadavků na vlastní pracovní pozice. Zpracování takových profilů požadavků je činnost vysoce odborná a náročná. Představuje úkol, jehož řešení přísluší týmu podnikových expertů (personalistů a liniových řídicích pracovníků).

3. Charakteristika předpokladů člověka pro práci

V hospodářské praxi nelze vždy pohlížet na člověka z hlediska všech jeho osobnostních předpokladů. Důležité však je, aby zejména tam, kde se od pracovníka očekává náročná práce, byla co nejkomplexněji hodnocena jeho pracovní způsobilost, kvalifikace, resp. kompetence.

Pracovní způsobilost můžeme charakterizovat jako základní připravenost pracovníka pro práci, a to z hlediska jeho fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů. Každá pracovní funkce klade v tomto smyslu na člověka odlišné požadavky. V některých případech postačuje pouze vyšší míra fyzické způsobilosti člověka, jindy je třeba, aby kromě základních fyzických a vyšších psychických předpokladů měl pracovník i řadu charakteristik odborných a také více rozvinuté vlastnosti morální.

Ve vztahu ke konkrétnímu pracovnímu zařazení je však třeba o pracovní způsobilosti člověka uvažovat v širších intencích jeho kvalifikace. **Kvalifikace práce** zahrnuje vymezení konkrétních činností, ale také povinností, práv a odpovědností, důležitých pro **výkon** konkrétní funkce. **Kvalifikace pracovníka** pak zahrnuje jim odpovídající (nebo naopak neodpovídající) komplex jeho konkrétních předpokladů pro výkon pracovní činnosti. Míra jejího souladu s kvalifikačními požadavky práce obvykle určuje další směry řízeného rozvoje jeho osobnosti.

4. Identifikace předpokladů pracovníka

Jde o reciproční stránku identifikace požadavků práce na pracovníky. Poznání předpokladů jednotlivců v pracovním procesu je přitom důležité jednak ve **vztahu k zajištění jejich optimálního výběru**, jednak má značný význam **všude tam, kde jde o změny v jejich pracovním zařazení**.

Z psychologického hlediska je možné se zaměřit především na poznání individuálních charakteristik člověka, jeho psychického potenciálu, resp. osobnostních vlastností a využít k němu psychodiagnostické metody.

Psychologie práce a řízení se zaměřuje na posouzení psychické způsobilosti člověka jako pracovníka, tj. ověřují se jeho individuální charakteristiky ve vztahu k objektivně specifikovaným požadavkům práce, resp. pracovního zařazení. Cílem není

zjistit, zda je člověk „dobrý“ nebo „špatný“, ale to, **v jaké míře jsou jeho individuální předpoklady ve shodě s objektivními požadavky práce.** Výběr psychodiagnostických metod musí tomuto cíli dobře odpovídat, přičemž se stále hledají takové metodické postupy, které by umožňovaly nejen diagnózu psychického potenciálu pracovníka, ale i predikci míry jeho případné úspěšnosti v praxi. **(Bedrnová, Nový a kol., 2002)**

2. 7. Personální management

Obsahovou strukturu personálního managementu můžeme formulovat jako:

- a) **personální politiku a její realizaci** – cílem je pozitivně ovlivnit získávání a rozmisťování pracovníků, racionální využívání jejich potenciálu, seberealizaci pracovníků na každém pracovišti a rozvoj jejich osobnosti;
- b) **sociální politiku a její realizaci** – cílem je vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a pracovní spokojenost zaměstnanců; má však i širší společenský význam;
- c) **vedení lidí** – cílem je především ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců.

Rozhodující aktivity personálního managementu

Získávání pracovníků - plánování potřeby
 - analýza požadavků
 - nábor pracovníků

Personální rozvoj - zvyšování kvalifikace (výchova a vzdělání)
 - hodnocení pracovníků
 - motivace pracovníků
 - zdokonalování práce (zlepšovatelství)
 - plánování a realizace profesní kariéry

Péče o pracovníky - odměňování
 - doplňování vzdělání
 - sociální služby
 - informování

Rozhodující procesy personálního managementu z hlediska psychologie a sociologie:

- vyhledávání pracovníků
- nábor pracovníku
- přijímání pracovníků
- rozmisťování pracovníků
- pracovní a sociální adaptace
- výchova a vzdělání
- motivace, stimulace
- hodnocení
- profesní kariéra
- uvolňování pracovníků

Konkrétní realizace jednotlivých personálních činností je ve značné míře ovlivněna řadou skutečností vnitropodnikové i mimopodnikové povahy.

Jako **vnější faktory** vystupují především aktuální situace na trhu pracovních sil (celostátním i regionálním) a závazné normy upravující vztah zaměstnavatelů a zaměstnanců (zákoník práce). Mezi **vnitřní faktory** patří především základní směry a principy podnikové politiky, z ní vycházející podoba podnikové kultury a podnikové identity a explicitně formulované zásady personální politiky. Opomenout nelze ani aktuální ekonomickou situaci firmy a její perspektivu.

Podniková politika obsahuje výpovědi o základních a dlouhodobých cílech hospodářské organizace a způsobech jejich dosažení. Tyto cíle jsou orientovány zejména na postavení podniku v daném odvětví, na stanovení dlouhodobých podnikatelských cílů, předpokládaných výnosů a způsobů jejich užití, na vztah podniku ke společnosti a na poměr k pracovníkům podniku.

Nedílnou součástí podnikové politiky je tedy bezesporu i personální politika. Ta určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast jako celek. Současně je pak rozpracována do jednotlivých dílčích oblastí, jako jsou zásady vyhledávání a přijímání nových pracovníků, vzdělávací politika, mzdová a platová politika, zásady realizace pracovní kariéry v podniku, politika vůči zaměstnaneckým organizacím apod.

Personální politika tak představuje nejen cíle personální práce, ale i zásady a způsoby jejich realizace. Důležité však je, aby byly nejen formulovány, ale také všeobecně známy všem řídicím i řadovým pracovníkům podniku. Jejich důkladná znalost a důsledné dodržování v každodenní personální práci zvyšuje její objektivitu, důvěryhodnost i motivační účinnost. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

2. 7. 1. Nábor, výběr a přijímání pracovníků

Trvalý úspěch firmy, podniku či hospodářské organizace závisí do značné míry na té části jejího „kapitálu“, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují. V této souvislosti vystupuje do popředí úroveň těchto personálních činností, které jsou spojeny se snahou vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci v dané firmě a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají jejím požadavkům.

Cílem náboru je získání odborně a profesně vhodných pracovníků v potřebném čase pro konkrétní pracoviště příslušné hospodářské organizace.

Získávání pracovníků **vychází z identifikace potřeby pracovníků, která nachází v podniku výraz zpravidla v různých typech personálního plánu.**

At' je změna v potřebě pracovníků vyvolána jakýmkoliv činiteli, je nezbytné, **aby získávání pracovníků měla svůj bezpečný základ ve specifikaci nároků pracovních činností,** vztahující se ke konkrétním pracovním místům či funkcím.

Rozumí se tím nejen rozbor již prováděných pracovních činností v hospodářské organizaci, ale i rozbor nově plánovaných pracovních činností, jež bude třeba pokrýt např. v souvislosti se zavedenou inovační změnou.

Zprostředkovatelé bývají získáváni zejména **z vnějších zdrojů**, v úvahu připadají následující způsoby:

- kontakty s úřady práce,
- spolupráce s personálními útvary jiných organizací,
- vytipování zcela konkrétních odborníků z jiných podniků a snaha o jejich získání (např. mimořádně výhodnými podmínkami),
- spolupráce s vysokými školami, středními školami a učilišti,
- vlastní inzerce ve sdělovacích prostředcích a sledování inzerátů jiných,
- vyhlašování konkursního řízení,
- pořádání „dnů otevřených dveří“,
- doporučení zaměstnanců,
- využití plakátové reklamy, letáků apod.

(Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Nábor zprostředkovatelů

Základem úspěchu je správný výběr typu lidí pro prodejní činnost. K tomu je zapotřebí, aby měli určité psychologické charakteristiky, jako je zejména iniciativa a vytrvalost, orientace na úspěch, sebedůvěra, důvěryhodné působení, schopnost porozumění a předvídání reakcí lidí, budování a udržování vztahů, umění naslouchat, analytické a koncepční myšlení, umění klást otázky. Výběr vhodných lidí lze v zásadě provádět třemi základními způsoby.

První, extenzivní a více nákladný, způsob je založen na širokém náboru a proškolení téměř všech přihlášených osob s tím, že těm, kteří začnou sjednávat určité množství pojistných smluv měsíčně, jsou pak věnována další školení.

Druhý způsob přenáší výběr vhodných uchazečů na psychology a specializované firmy. Vybrané osoby jsou pak intenzivně proškoleny.

Třetí způsob je zaměřen na nábor kvalitních zprostředkovatelů konkurence. Tento nábor bývá dosti nákladný, protože většinou je možné takové zprostředkovatele získat splněním jejich neúměrných požadavků na výši platu a výši provize za sjednání.

(Zuzaňák, 2006)

Zatímco **úlohou náboru** je vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání, **úlohou výběru** je posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi.

Pečlivý výběrový postup bývá časově náročný a finančně nákladný. Avšak jsou-li rizika špatného výběru vysoká a jsou-li uvážlivě a přesně zvoleny výběrové prostředky, nejde o zbytečně vynaložené výdaje.

Výběr a přijímání pracovníků v podniku je tudíž třeba chápat jako významné personální činnosti. Vycházejí z potřeby personálního obsazení určitého pracovního místa (pracovní funkce), přičemž je nezbytné v první řadě ujasnění souboru požadavků, které dané pracovní místo na pracovníka klade. **Obsahem výběru** je tedy **posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka**, jeho způsobilosti těmto nárokům dostát, event. i rozhodnutí o tom, který z uchazečů se pro příslušné místo jeví jako nejvhodnější. **Podstata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat.** Právě zde je vhodné využít psychologických metod posuzování pracovníků.

Přijímání pracovníků je personální činnost, která **zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a podnikem, tak i** – v návaznosti na výsledky provedeného výběru – **splnění potřebných právních, administrativních a dalších náležitostí přijetí nového zaměstnance do podniku** (tj. uzavření pracovní smlouvy, školení o bezpečnosti práce apod.) Tento proces se sice začíná uskutečňovat již od prvních kontaktů uchazeče o zaměstnání s podnikem, završen je však jen v případě pozitivního rozhodnutí o přijetí.

O činnosti spojené s výběrem a přijímáním pracovníků se v podniku dělí personální útvar a odpovídající řídicí pracovníci (možná je i účast přizvaných expertů). Je nutné zdůraznit, že v každém podniku by měl mít výběr a přijímání pracovníků pevně stanovený postup s vymezením patřičné pravomoci a odpovědnosti vedoucího. Stejně tak by měly být jasné i povinnosti personálního útvaru.

Vlastní výběrové a přijímací řízení v konkrétním podniku **zpravidla zahrnuje:**

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
- shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace (tj. životopisu, osobního dotazníku, hodnocení z předcházejících zaměstnání, referencí apod.),
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka,
- výběrový (přijímací) rozhovor,
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče,
- uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby.

(Bedrnová, Nový a kol., 2002)

2. 7. 2. Pracovní způsobilost a kompetence pracovníků

Tradičním úkolem personální práce v podniku je posuzování způsobilosti pracovníka.

Jde o náročný úkol, jehož základem je nejednoznačný vztah mezi požadavky práce a předpoklady pracovníka. Při posuzování pracovní způsobilosti jde buď o orientaci na optimální soulad mezi těmito požadavky a předpoklady, což konkrétně znamená vyhledávání nejvhodnějších pracovníků, nebo o orientaci na případný rozpor mezi požadavky a předpoklady, což konkrétně znamená vyřazování pracovníků pro určitou práci zcela nezpůsobilých.

Pracovní způsobilost vyjadřuje všechny stránky připravenosti člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého pracovního zařazení. Zahrnuje znalosti, dovednosti a zkušenosti člověka, jeho všeobecný rozhled a morálku a rovněž osobní vlastnosti a postoje. Takto charakterizovaná způsobilost je tedy určitý potenciál (soubor možností) člověka. Sama o sobě ještě nezaručuje výkonový standard.

Ukazuje se, že lidé se srovnatelnou pracovní způsobilostí jsou rozdílně výkonní. Pro vysvětlení této skutečnosti bývá používán termín pracovní a sociální kompetence.

Pracovní a sociální kompetence souhrnně vyjadřuje reálnou úroveň zvládnutí úkolů spojených s pracovním zařazením člověka.

Východiskem při posuzování způsobilosti je skutečnost, že mezi lidmi jsou značné individuální rozdíly a že pracovní zařazení klade důraz pouze na omezený soubor předpokladů pracovníka. Přirozené nebo v průběhu života člověka vytvořené individuální odlišnosti určují možnosti či předpoklady člověka. Vytvářejí soubor stálých a situačních faktorů, které určují úroveň, zaměřenost a průběh jednání člověka v pracovních situacích.

Při srovnání individuálních potenciálů lidí je možno zjištěné odlišnosti objektivně vyjádřit a popsat. Vzhledem k určitému specifickému pracovnímu zařazení je tedy možno si položit otázku, jaký profil člověka (soubor jeho možností a předpokladů) je pro toto zařazení přiměřený nebo optimální, který pracovník je tedy pro ně způsobilý.

Východiska zpravidla tvoří osobní dokumentace, kterou pracovník předkládá, uchází-li se o přijetí do práce či když se přihlašuje do výběrového nebo konkursního řízení. Zpravidla tato dokumentace postačuje k tomu, aby bylo možné rozhodnout, zda pracovník splňuje předem stanovené formální znaky způsobilosti (požadované vzdělání, minimální délku odborné praxe, jazykové znalosti, věkové omezení apod.)

(Bedrnová, Nový a kol., 2002)

2. 7. 3. Řízení adaptačních procesů

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám.

Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.

Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládnutí změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku.

Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině.

Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska podniku je snižování nákladů, zvyšování efektivity práce a stability jednotlivých pracovních skupin.

Rozhodujícími **subjekty řízení adaptačního procesu jsou řídicí pracovníci**. Kromě nich se na řízení adaptace podílejí i **pracovníci personálních útvarů** (shromažďováním podkladů, metodickým vedením, kontrolou průběhu adaptace apod.).

Nejdůležitější skupinou jsou noví pracovníci. Usměrnování průběhu adaptačního procesu nastupujících pracovníků patří mezi personální činnosti, které jsou neodmyslitelnou součástí řídicí práce. **Bezprostřední vedoucí** pracovní skupiny, do které pracovník vstupuje, **je rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu a je odpovědný za jeho průběh**. Vliv, který má bezprostřední nadřízený na průběh adaptačního procesu nového zaměstnance, je bezesporu mimořádný. Při řízení adaptačního procesu nového pracovníka by se neměl opomíjet také přínos, který představuje jeho nový pohled na podnik a jeho problémy. Některé firmy z tohoto důvodu zařazují pohovor s pracovníkem po velmi krátké době od jeho nástupu, aby bylo možné zachytit jeho první postřehy o podnikové realitě.

Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka

- seznámení se s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího řízení – dílčí a typové adaptační plány
- nástupní pohovor s přijatým pracovníkem – informace o podniku, jeho cílech, tradicích a perspektivách, o principech systému práce s lidmi; bližší upřesnění vstupních očekávání pracovníka
- zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo – seznámení pracovníka s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce
- představení nového pracovníka skupině – charakteristika nového pracovníka – jeho odbornost, praxe, kvalifikace, místo předcházejícího působení
- seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy – zastoupení profesí a přehled odbornosti členů, normy, zvyklosti a tradice pracovní skupiny
- určení garanta – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků
- zpracování plánu či programu adaptace – v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka ve spolupráci s dotyčným pracovníkem a jeho garantem
- průběžně sledovat pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny – poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho činnosti
- pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu
- závěrečná hodnocení průběhu adaptace

(Bedrnová, Nový a kol., 2002)

2. 7. 4. Příprava, učení a sebeutváření pracovníků

Příprava pracovníků zaujímá v personálním managementu významné místo. Jejím cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v podniku působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopní zvládnout měnící se nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení.

Příprava zahrnuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, výcvik a další vzdělávání pracovníků. Významnou oblastí je i příprava na výkon řídicí funkce.

Výchovu pracovníků nelze přímo vydělit jako samostatnou oblast, prolíná se s ostatními činnostmi a prostupuje všechny aktivity řídicích pracovníků při vedení lidí v podniku. Je orientována na rozvoj osobnosti pracovníka, na formování jeho vztahu k vykonané práci, profesi i k podniku. Mimořádný důraz je kladen na osvojení si základních principů podnikové kultury a etiky.

Příprava pracovníků je zaměřena jak na nové zaměstnance, tak i na dosavadní pracovníky. Organizováním této činnosti bývá v podniku zpravidla pověřeno vzdělávací oddělení personálního útvaru, jež úzce spolupracuje s jednotlivými vedoucími pracovníky, kteří mají při přípravě pracovníků své nezastupitelné místo.

Forma i obsah přípravy pracovníků se liší podle toho, kde a kým je uskutečňována. Může jít o podnikové vzdělávací zařízení, externí zařízení různých vzdělávacích institucí (státních či soukromých), o přípravu přímo na pracovištích vlastního podniku, o stáže v jiných podnicích u nás či v zahraničí apod.

Učení již bylo charakterizováno jako jeden ze základních mechanismů utváření osobnosti člověka. V běžném povědomí pojem „učení“ obvykle vyvolává asociace učitele, školní třídy a učebnic.

Za uvedenými představami se pak skrývá řada implicitních soudů o podstatě tohoto procesu:

- učitel předává znalosti, rozvíjí žádoucí dovednosti a je autoritou, která (podobně jako rodiče za výchovu) nese hlavní odpovědnost za průběh a výsledky učení,
- všechny potřebné poznatky jsou obsaženy v učebnicích, v nichž najdeme odpovědi na otázky, jak „nakládat“ se světem,
- ideálním prostředím pro učení je škola – ve škole si pod odborným dohledem osvojujeme správné poznatky, v dalším životě je pak využíváme.

Současný svět neustálého pohybu a změn ve všech oblastech života nás však nutí k zásadní revizi výše uvedených představ, zejména pokud jde o **učení v období dospělosti a v podmínkách pracovní činnosti**. Tato revize přitom neznamená jednoduché „vymazání“ učitelů, škol a učebnic z našeho života, ale spíše změnu pojetí

jejich funkce a významu. Musí to být učící se jedinec, kdo je hlavní měrou odpovědný za obsah a výsledky svého učení. Za jeden z nejdůležitějších kvalifikačních požadavků se naučme považovat schopnost učit se. V učebnicích spíše než hotové poznatky očekáváme otázky a problémy. Následující text proto přiblíží učení jako proces aktivního sebeutváření a naznačí některá praktická doporučení jak učícím se jednotlivcům, tak manažerům dbajícím o rozvoj svých spolupracovníků.

Má-li být proces učení skutečně efektivní, je nutné, aby probíhal jako cyklus čtyř stádií:

- konkrétní zkušenost
- reflexe
- zobecnění a konceptualizace
- jednání, akce

Konkrétní zkušenost

Každé jednání či situace, jíž se účastníme, vede ke konkrétním zážitkům a zkušenostem. V tomto stadiu učení člověk „cítí“, že se s ním či s jeho okolím něco děje, prožívá určité emoce, registruje nějakou skutečnost apod.

Reflexe

Aby nastalo skutečně efektivní učení, je třeba se snažit své konkrétní zážitky a zkušenosti zhodnotit z hlediska pokud možno co největšího počtu různých perspektiv. Je nutné vyvarovat se předčasným nebo jednostranným závěrům či dokonce rezignaci. Zdrojem užitečných reflexí mohou být individuální zkušenosti a postřehy učícího se člověka, komentáře a připomínky ze strany kolegů či učitele, poznatky načerpané z literatury a mnohé další. V tomto smyslu je učení široce sociálně zakotveným a podmíněným procesem. Ve stadiu reflexe je velmi důležitá chuť a vůle něčemu se naučit, jakož i sebedůvěra, že „na to mám“.

Zobecnění a konceptualizace

V tomto stadiu procesu učení by mělo dojít k zobecnění předchozích reflexí a postřehů, k formulaci hypotéz, k vypracování plánu, kterým se budeme řídit. Tento moment je nezbytný z hlediska získání kontroly a přehledu na dalším průběhem učení.

Jednání, akce

V tomto stadiu se učební cyklus završuje a zároveň se vytváří prožitkové předpoklady pro další učení. Jde v něm o dvojí. Naše rozhodnutí a plány musí být jednak realizovány formou konkrétní přípravy, nácviku, jednak musí být jejich správnost ověřována v reálném životě a v nových situacích. Fáze jednání vede k novým zkušenostem, upozorňuje na nutnost případných korekcí předchozích rozhodnutí, pomáhá identifikovat další oblasti, v nichž bychom se měli rozvíjet.

Základní principy učení a rozvoje pracovníků metodami sebeutváření

Jak již bylo uvedeno, základním předpokladem efektivního učení je vytvoření vědomí odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj. Toto vědomí nepodníme tím, že pracovníkovi jednoduše dáme za úkol něčemu se naučit, ale tím, že ho přímo zaangažujeme na rozhodování o jeho dalším růstu a rozvoji. Velmi účinným a osvědčeným nástrojem jsou v tomto směru plány osobního rozvoje.

Plán osobního rozvoje je forma učební smlouvy, kterou mezi sebou uzavírají učící se jedinec/pracovník a jeho učitel, kouč či manažer. V nejobecnější rovině je potom pracovník odpovědný za identifikaci a formulaci cílů učení, za vypracování programu celého procesu, jakož i za jeho dodržení. Učitel/kouč/manažer nese naopak odpovědnost za poskytnutí potřebných prostředků a asistence v celém procesu.

Na základě vlastních pozitivních zkušeností s kombinací principů „zkušenostního učení“ a koučování je adekvátní následující struktura „plánu osobního rozvoje“:

1. **Cíl** – Čeho chci dosáhnout? Čemu se chci naučit? Ve kterých oblastech se chci zdokonalovat? Proč? Do kdy? Jaký je konečný cíl a jaké jsou dílčí cíle? Atd.
2. **Současná situace** – Jaký je současný stav. Co jsem v tom až doposud udělal? Jaké jsou hlavní překážky v cestě kupředu? Atd.
3. **Možnosti rozvoje** – Jaké možnosti existují (bez hodnocení reálnosti)? Co všechno by se dalo dělat? Co by se mi líbilo? Jaká jsou pozitiva a negativa každého návrhu?
4. **Volba a prostředky** – Co konkrétně udělám a chci udělat? Kdy? Jak? Co, koho k tomu budu potřebovat? Atd.
5. **Důkazy o seberozvoji** – Jaký důkaz o pokroku podám? Komu? Kdy?

Plán osobního rozvoje může být zaměřen na jakoukoliv oblast. Zároveň nesmí být chápán jako jednou provždy dané schéma, ale jako smlouva mezi dvěma **partnery**, jejíž **obsah může být, v návaznosti na průběh procesu učení, aktualizován, doplňován a upřesňován.** Ideální je, když je učení naplánováno v určitých cyklech, na jejichž konci všichni aktéři, včetně vyučujícího /kouče/ manažera, vyhodnocují svůj vlastní růst a rozvoj, identifikují úspěchy i neúspěchy, určují a zpřesňují cíle dalšího žádoucího sebeutváření.

Učební programy založené na „zkušenostní“ teorii a na používání „plánů osobního rozvoje“ svými účinky široce překračují rámec konkrétních cílů, které si **jeho** účastníci stanovují. **Kromě osvojení si specifických dovedností a znalostí, mívají** tímto způsobem vedené kursy **i celou řadu dalších přínosů:**

- 1. Rozvoj studijních návyků a dovedností** – účastníci kursů ve svých závěrečných hodnoceních často udávají, že se, kromě jiného, naučili pravidelně věnovat čas svému rozvoji, ověřili si, že lepší organizace a plánování aktivit, ke kterým byli nepřímo přinuceni, vede k úsporám času, ke snížení napětí a množství stresů. Většina z nich se naučila považovat práci na vlastním rozvoji za samozřejmou součást života.
- 2. Zvýšení sebedůvěry a vědomí odpovědnosti** – v průběhu kursů musí jejich účastníci plnit celou řadu aktivit, k nimž se sami zavázali a jejichž obtížnost očekávali. Vyrovnavání se s těmito nároky, možnost srovnávat se s jinými účastníky programu, včetně lektora, jakož i atmosféra neustále vzájemné podpory a důvěry zvyšují sebedůvěru lidí.
- 3. Rozvoj schopnosti reflexe** – mnozí lidé vysoce oceňují skutečnost, že se, díky diskusím s ostatními účastníky kursu, jakož i díky tomu, že si zavedli deník reflektivního sebezpozorování, naučili systematicky vyhodnocovat a analyzovat své jednání. Tato dovednost jim, kromě užitečných postřehů, přináší pocit, že začínají lépe rozumět jak sobě samým, tak i druhým lidem.
- 4. Rozvoj schopnosti interakce a spolupráce jako důležité podmínky učení** – většina lidí vysoce pozitivně hodnotí možnost otevřených kritických interakcí a spolupráce s ostatními účastníky kursů. Typické bývá konstatování, že „ve spolupráci s jinými lidmi je učení mnohem pestřejší, zajímavější a snazší“. Díky tomuto postřehu někteří účastníci začali do procesu svého rozvoje vtahovat i

zcela nové lidi – své známé, partnery, kolegy z práce apod. Učení tak skutečně vstupuje do reálného života.

(Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Do oblasti firemního vzdělávání se řadí:

- **orientace** – seznámení pracovníka s podnikem a úkoly, jejichž plnění vyžaduje vykonávání profese
- **doškolení** – přizpůsobování znalostí novým požadavkům profese,
- **rekvalifikace** – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožňují vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě,
- **profesní rehabilitace** – vzdělání nezbytné pro opětovné zařazení osob, kterým zdravotní stav dlouhodobě bránil nebo trvale brání ve vykonávání dosavadního zaměstnání. **(Krninská, 2002)**

Školení zprostředkovatelů

Školení zprostředkovatelů se odehrává ve dvou základních rovinách. Vedle dokonalé znalosti produktů je třeba procvičovat prodejní dovednosti. Rozvoj prodejních dovedností je jednou z klíčových součástí prodeje. Patří sem navazování vztahů, analýza situace, sondování potřeb zákazníka a identifikace jeho problémů, dále pak vypracování správné nákupní strategie a nakonec celého prodejního procesu, připomenutí a shrnutí potřeb a návrh řešení.

Rozvoj prodejních dovedností se vedle seminářů a školení uskutečňuje také přímo v terénu, kde začínající zprostředkovatel doprovází svého zkušeného kolegu a sleduje jeho jednání s klientem. S ohledem na naznačenou složitost jednání s potenciálním klientem a zejména pro vytvoření dlouhodobého vztahu, založeného na důvěře, by samotný prodej pojištění neměl být uskutečňován hned při první návštěvě klienta.

Poznamenejme, že zprostředkovatelé pojištění často působí jako finanční poradci. Vedle pojištění nabízejí i další finanční produkty, jako je stavební spoření, penzijní připojištění se stáním příspěvkem, pomohou klientovi vyřídit úvěr, poradí nejvhodnější způsob investování finančních prostředků apod. To vyžaduje další studium a zvyšování odbornosti. **(Zuzaňák, 2006)**

2. 7. 5. Osobnost obchodníka

Vymezení psychických nároků na výkon obchodní činnosti

Pro úspěšné zvládnutí obchodní činnosti je třeba řady osobnostních předpokladů – vědomostí, dovedností, schopností a dalších vlastností osobnosti. Některé z nich jsou v následujícím výčtu. **Ze znalostí jsou důležité:**

- odborné obchodní znalosti
- znalosti komodity
- speciální poznatky o teritoriích
- znalost cizích jazyků
- společensko-politické a kulturní znalosti
- znalost práva
- znalosti z oblasti plánování, evidence, statistiky a účetnictví

Zvládání rozmanitých činností a úkolů, které jsou obsahem profese komerčního pracovníka, vyžaduje vedle uvedených vědomostí **schopnosti a také četné dovednosti**, které lze vymezit následovně:

- a) **verbální schopnosti** – spočívají v pohotovém a přesném vyjádření myšlenek v jednacím jazyce;
- b) **koncentrace** – znamená schopnost soustředit pozornost na podstatné věci (na pracovní úkol, projednávanou záležitost, na to, co nám sděluje partner v pracovním nebo osobním styku);
- c) **paměťové schopnosti** – dobrá paměť na ekonomické informace zvyšuje pravděpodobnost pohotového řešení aktuálních problémů v průběhu obchodního jednání;
- d) **logické usuzování** – uplatňuje se zejména při řešení problémových situací, které se v komerční sféře vyznačují značnou složitostí a komplexností (dobré úroveň této schopnosti umožňuje rychlou orientaci v problémech, chápání složitých vztahů a vazeb, rychlé vyhodnocení situace a nalezení adekvátního řešení);
- e) **technické uvažování** – umožňuje orientaci ve složitých technických souvislostech (má význam při zpracování komodity technického typu);

- f) dobré organizační schopnosti** – umožňuje pracovníkovi vytvořit si přehledný systém ve velkém množství pracovních úkolů a orientovat se v nich;
- g) sociální citlivost** – spočívá ve schopnosti správně a rychle se orientovat ve společenském dění, odhadnout lidi, které máme před sebou, poznat, v jakém vzájemném vztahu jsou, v jaké jsou momentální situaci a co prožívají (znalost těchto skutečností je významná pro volbu vhodného přístupu k partnerovi, pro volbu vhodné taktiky jednání);
- h) obratné a jisté osobní vystupování** – působí přesvědčivě.

Úspěch v obchodní praxi mohou však ovlivnit i **některé další osobnostní rysy**.

Z vlastností, které se mohou výrazně promítnout do obchodní činnosti, je **možno** dále uvést **stupeň nervové stability** (resp. lability). Psychická stabilita je jedním z předpokladů úspěšného zvládnutí úkolů a problémů, které jsou s obchodní sférou spojeny.

Otevřenost, společenskost, zájem o styk s lidmi, snadné navazování kontaktů a dobrá sociální přizpůsobivost jsou vlastnosti, které se vážou k osobnostní dimenzi označované jako **extroverze**. **Jedinci s těmito vlastnostmi se projevují v komerční sféře úspěšněji** než lidé, kteří tyto vlastnosti nemají a u nichž převládá tendence k introverzi.

Introvert vyhledává interpersonální styk v menší míře než extrovert, pomaleji navazuje kontakty a více si cení soukromí. Neznamená to, že by introvertní jedinec nemohl tento typ profese vykonávat. Úspěšný může být tehdy, bude-li jeho životní styl respektovat tento jeho osobnostní rys. To současně předpokládá dobrou schopnost sebezpoznání a odhadu vlastních možností v tomto směru.

(Bedrnová, Nový a kol., 2002)

2. 7. 6. Interpersonální dovednosti a jejich uplatnění v obchodní činnosti

V současnosti je zřejmé, že neustále stoupá počet pracovních míst, kde je třeba více jednat s lidmi než zacházet s věcmi. **Na rozdíl od věcí se lidé vyznačují větší mírou nevypočitatelnosti a širokou škálou možných reakcí v různých sociálních situacích.** Z tohoto hlediska je jednodušší osvojit si dovednost ovládání psacího stroje či počítače než naučit se efektivně jednat s lidmi. **Důsledkem vzrůstajícího počtu pracovních míst, v nichž se vyžaduje jednání s lidmi, je i vzrůst zájmu o výcvik interpersonálních profesionálních dovedností.** Profesionální dovednosti tohoto druhu jsou velmi rozmanité, jde o vedení rozhovoru s pacientem, o vyučování druhých, o prodávání, veřejné vystupování apod.

Interpersonální (zejména komunikační) dovednosti nacházejí uplatnění také v obchodním styku. Jde především o **dovednosti naslouchání a argumentace.**

Význam, který je v obchodním styku připisován naslouchání, je do jisté míry průvodním jevem výrazné změny v obchodních aktivitách ve vyspělých zemích, která nastala v průběhu 80. let a přinesla příklon k péči o zájmy zákazníka. Toto úsilí vyžadovalo v první řadě naučit se být pozornými k přáním zákazníka a efektivně naslouchat tomu, co zákazník říká.

Naslouchání se často uvádí do souvislosti s pasivitou. Skutečné naslouchání je však vysoce aktivní činností, která zahrnuje schopnost porozumět tomu, co bylo řečeno, organizovat a analyzovat sdělení tak, aby je bylo možno podržet pro následné použití.

Je prokázáno, že průměrný člověk mluví rychlostí asi 125 slov za minutu, ale myslí rychlostí až 500 slov za minutu. Jinými slovy: lidský mozek je schopen zvládnout čtyřikrát větší rychlost mluvené řeči, než je rychlost průměrného mluvčího. Takto vznikající volnou kapacitu je užitečné využít pro zasazování všeho, co mluvčí právě říká, do celkového kontextu a pro sumarizaci jeho sdělení.

Další důležitou dovedností pro obchodní podnikání je **využívání ústního přesvědčování**. Co je možné si pod tímto pojmem představit? Pod pojmem přesvědčování se zpravidla chápe takový způsob ovlivňování druhých, které je založeno na verbálním, ale i neverbálním působení člověka na člověka.

Z hlediska účinných přesvědčovacích praktik se v odborné literatuře obvykle zdůrazňují tři přístupy k přesvědčování. **Je možné přesvědčovat prostřednictvím:**

- **důvěryhodnosti,**
- **logického zdůvodňování,**
- **emocionální apelu.**

Obecně je možné konstatovat, že ústní přesvědčování má větší naději na patřičný účinek tehdy, pokud se zdaří tyto tři přístupy vhodně spojit.

Jaké jsou zásady, jejichž osvojení může zlepšit dovednost přesvědčovat druhé?:

- a) **získat důvěryhodnost** – je pravděpodobné, že větší naděje na úspěšné přesvědčování je tehdy, pokud určitému jedinci druzí věří, resp. pociťují vůči němu důvěru. Důvěryhodnost nevzniká sama o sobě, má různé zdroje (např. odbornou kompetenci, určité osobnostní rysy a dobré minulé zkušenosti) a je možné o její dosažení cílevědomě usilovat;
- b) **používat pozitivního, taktního tónu** – tato zásada znamená nutnost hovořit vždy s druhými jako se zralými a inteligentními bytostmi, s taktem a respektem;
- c) **vhodně kombinovat logické zdůvodňování a emociální apely** – předkládání logických argumentů zpravidla vyžaduje pečlivou přípravu a nalezení argumentů podepřených fakty, které by byly pro druhé přesvědčivé. Logická argumentace není však vždy dostačující. Doporučuje se, kdykoliv je to možné, doprovázet jasné, racionální a objektivní argumenty též sděleními, která „oslovují“ emoce a city druhé osoby.
- d) **přizpůsobit své argumenty posluchači** – jde o zásadu neignorovat při přesvědčování osobnost druhého člověka přizpůsobit ji svou přesvědčovací taktiku. Bylo prokázáno, že individuální osobnostní charakteristiky ovlivňují přístupnost jedince k přesvědčování druhých. Výzkumy ukázaly, že např. osoby s vysokou úrovní intelektu mají tendenci nechat se přesvědčit logickými a doloženými argumenty. Nadprůměrně inteligentní jedinci jsou méně ovlivnitelní

takovým způsobem přesvědčování, který spočívá na neopodstatněných generalizacích nebo na falešné, nelogické argumentaci.

- e) **odvolávat se na potřeby a zájmy druhé osoby** – jde o zásadu snažit se při přesvědčování dostatečně respektovat a zdůrazňovat zájmy a potřeby druhé osoby, které mohou být jejím jednáním v určitém směru uspokojeny (např. při prodeji či získávání zakázky může jít o vyjádření typu: „Jsem si jist, že koupě počítače vám nesmírně ulehčí práci s vedením účetnictví.“)

Zásady efektivní argumentace

- 1. Argumentujeme věcně**, držíme se tématu a nepouštíme se osobních urážek a výpadů.
- 2. Svého partnera pozorně vyslechneme** a necháme ho domluvit. **Soustředíme se na zachycení základní logiky jeho argumentů.** Nechytáme se vzájemně slovíčka.
- 3. Hovoříme klidně, jasně, srozumitelně.** Nezaplétáme se zbytečně do cizích termínů.
- 4. Opíráme se o příklady z praxe**
- 5. Argumentujeme nejen logicky věcně, ale poukazujeme i na prožitkové, vztahové a další souvislosti** našich názorů.
- 6. Své chyby a omyly rychle přiznáváme** a věcně objasňujeme jejich příčiny.

Pozorné aktivní naslouchání však není samo o sobě dostačující. **Dobry obchodnik by měl také dokázat přesvědčit druhého o přednostech prodáváného výrobku, výhodách využití nabízené služby či přínosu uzavření smlouvy právě s firmou, kterou zastupuje.** Pro diskusi s partnerem by měl umět najít vhodně argumenty pro vyjasnění stanovisek své firmy a přiměřeným způsobem zjistit stanoviska druhé strany. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

2. 8. Pracovník z hlediska jeho pracovní motivace

Opakovaně bylo zdůrazňováno, že **dobrý pracovník musí nejen umět pracovat, ale musí také chtít pracovat**. Významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, je jeho **pracovní motivace, jeho pracovní ochota**.

Jedním z významných aspektů každé pracovní činnosti a současně jedním z kritérií hodnocení každého pracovníka je jeho **pracovní výkon**. Ten je **spoludeterminován také charakteristikami pracovní motivace konkrétního člověka**, jak vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f(K * M * P),$$

Kde V – výkon v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech,

K – kvalifikace pracovníka,

M – motivace k práci,

P – pracovní podmínky v nejširším slova smyslu.

Je účelné zmínit se o problematice tzv. **výkonové motivace**. Jde o touhu lidí po úspěchu, obdivu, touhu učinit něco, co by mohlo být subjektivně prožíváno jako úspěch a co by současně vyvolalo úctu a obdiv sociálního okolí. Funkcí této tendence je nepochybně zvýšení hodnoty sebe sama.

Motiv výkonu je jednou z relativně stálých charakteristik jedince. U někoho je vyjádřen silněji, u jiného naopak méně silně. V této souvislosti je však důležité, že **osobnostně příznačná míra výkonové motivace jedince má tendenci projevovat se v každé situaci, kde je měřítko výkonu významné**. Pracovní činnost člověka takovou situací nesporně je.

S výkonovou motivací jsou těsně spjaty dvě specifické tendence člověka. **Tendence dosáhnout úspěchu** a protikladná **tendence vyhnout se neúspěchu**. I tyto tendence či potřeby jsou vlastní všem lidem, důležité však je, že obě potřeby mohou být u každého jedince různě zastoupeny a různě vyjádřeny. U člověka A tak může dominovat potřeba úspěchu, pro člověka B může být naopak příznačná potřeba vyhnout se neúspěchu.

Individuálně specifická síla výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce:

výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

V případě převahy potřeby úspěchu lze očekávat aktivitu jedince spojenou s orientací na úspěch, naopak v případě převahy potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince, slibující uspokojení této potřeby v duchu přísloví „Kdo nic neudělá, nic nezkazí“.

S výkonovou motivací poměrně úzce souvisí další významný fenomén, jímž je aspirační úroveň. Zatímco výkonovou motivaci lze chápat jako osobnostně příznačnou tendenci podávat určitý výkon relativně nezávisle na typu či charakteru úkolové situace a na jejím obsahu, **aspirační úroveň ve větší míře obsahuje již i charakteristiky směrové, tj. vztahuje se k určitému okruhu činností či skutečností.** Ve vztahu k jinému okruhu skutečností může být i diametrálně odlišná. Zřejmější než v případě výkonové motivace je rovněž její **propojení se systémem hodnot, s hodnotovým žebříčkem konkrétního jedince.**

Úroveň aspirací, představuje skutečnost, že „v rámci určité činnosti si jedince vybírá úroveň, které by chtěl dosáhnout, určuje si velikost svého výkonu, klade na sebe určité nároky“. Člověk si tedy vybírá, čeho by chtěl dosáhnout, za jakých okolností, v jakém čase a kvalitě a na jaké úrovni. Tento výběr odráží jeho subjektivní hodnocení vlastních předpokladů (schopností, osobnostních vlastností apod.) pro dosažení právě této skutečnosti, na právě této úrovni, v této kvalitě a čase. To znamená, že lidé se vzájemně liší nejen velikostí (úrovni) aspirací, ale také jejich zaměřením. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

3. Cíl práce a metodika zpracování

3. 1. Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analýza vzdělávacího procesu pojišťovacích agentů v České pojišťovně. Použitím šetření a to zejména rozhovoru a dotazování získat informace o současném systému vzdělávání a následné motivaci ze strany pojišťovny i manažera skupiny. Zjistit názory jednotlivých zúčastněných a porovnat je s ostatními. Z toho vyplývá, že byl použit hlavně kvalitativní výzkum. V závěru osobně zhodnotit stávající situaci a zkusit navrhnout nějaká zlepšení ať už ve vzdělávacím či motivačním systému a stanovit ideální charakter uchazeče.

3. 2. Metodika zpracování

Metodika zpracování se zabývá zmapováním situace vybraného podniku. Pomocí základních metod získávání informací, zejména jednotlivých rozhovorů chcí získat fakta o vzdělávacím systému, jednotlivých cyklech tréninků, motivaci agentů, roli manažerů při adaptaci nových pracovníků, požadovaném charakteru uchazeče o práci pojišťovacího agenta.

3. 2. 1. Základní metody získávání informací

1. **Sekundární** – jsou informace, které již byly někde prezentovány a získáváme je studiem. Z pohledu zdrojů – pramenů, je můžeme rozdělit na interní a externí. Studium dokumentů je specifická metoda, běžně používaná při studiu odborných publikací, veřejných dokumentů a podnikových dokumentů.
2. **Primární** – jsou informace získávané s konkrétním účelem, pro určitou vzniklou situaci. Informace primární jsou získávány k řešení určitého problému za účelem splnění konkrétního cíle. Nejpoužívanější metody sběru informací jsou: pozorování, šetření a experiment. (www.ef.jcu.cz)

3. 2. 2. Šetření (rozhovor – interview)

Rozhovor má získat od odpovědného pracovníka podniku značné množství informací o vývoji, současném stavu a cílech podniku.

Tazatel by si měl předem stanovit cíl rozhovoru a přizpůsobit mu svoje otázky. Doporučuje se navštívit zpovídaného v prostředí, na které je zvyklý (práce, byt). Také by se měly klást nejdříve otázky jednoduché a nezáludné.

Hotový rozhovor by se měl dát k autorizaci. Zpovídaná osoba si ho před vytištěním přečte a upraví nepřesná vyjádření a vyškrtá určité pasáže. Někdy to může být na škodu, jindy to redaktorovi pomůže.

3. 2. 3. Kvalitativní výzkum

V sociálních vědách se **kvalitativní výzkum** zaměřuje na to, jak jednotlivci a skupiny nahlízejí, chápou a interpretují svět. Podle jiných kritérií může být jako kvalitativní výzkum označován takový výzkum, který neuzívá statistických metod a technik. V tomto pojetí je v opozici k výzkumu kvantitativnímu.

Kvalitativní výzkum se snaží interpretovat pohledy subjektů na zkoumaný předmět tím, že výzkumník přejímá jejich perspektivu. Využívá se podrobný popis každodenních situací, Jde o porozumění akcím a významům v jejich sociálním kontextu. Při kvalitativním výzkumu se neredukuje počet proměnných ani vztahy mezi nimi, o jejich redukci rozhodují samy zkoumané subjekty. Jsou upřednostňovány otevřené a nestruturované výzkumné plány, analýza vychází z velkého množství informací o malém počtu jedinců. Převažuje zájem o reálné celky, interakce mezi aktéry a individuální osudy. Úkolem kvalitativního výzkumu je vytvoření holistického obrazu zkoumaného předmětu, zachycení toho, jak účastníci procesů situace interpretují a zachycení interpretací těchto interpretací. (www.cs.wikipedia.org)

4. Charakteristika podniku

4. 1. Historie a vývoj České pojišťovny

Tradice České pojišťovny se odvíjí nepřetržitě od roku 1827, kdy byla v Praze založena První česká vzájemná pojišťovna. Ta zpočátku provozovala pouze požární pojištění nemovitostí. V druhé polovině 19. století již byla První česká vzájemná pojišťovna tak silná instituce, že jí neotřásly ani náhrady škod po řadě velkých požárů koncem století včetně vůbec největší pojistné události v 19. století, jíž byl požár rozestavěného Národního divadla.

Počátkem 20. století začala První česká vzájemná pojišťovna nabízet svým klientům také životní pojištění, pojištění proti vloupání a pojištění zákonné odpovědnosti a úrazu. Po roce 1948 vznikla jediná Československá pojišťovna, která si monopolní postavení držela až do roku 1991, kdy byl zákonem o pojišťovnictví otevřen trh a umožněn vstup dalších pojišťoven. Do konce roku 1999 vzniklo na českém trhu 42 pojišťoven. I v dnešním vysoce konkurenčním prostředí si Česká pojišťovna stále drží své výsadní postavení. (www.cpoj.cz)

4. 2. Profil

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou s dlouholetou a bohatou tradicí v životním i neživotním pojištění. Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v r. 1991 je největší pojišťovnou na českém pojistném trhu.

Česká pojišťovna poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Přibližně 4900 zaměstnanců a 6000 obchodních zástupců se na 70 agenturách a více než 700 obchodních místech stará o co největší spokojenost klientů.

Celkové předepsané pojistné podle mezinárodních účetních standardů v roce 2007 činilo 37,5 miliardy korun. Tržní podíl na českém pojistném trhu z hlediska výše

předepsaného pojistného k 31.12.2007 činil celkově 30,6 %.

Česká pojišťovna spravuje 10,5 milionu pojistných smluv, její bilanční suma k 31.12.2007 činila 122 miliardy korun.

Česká pojišťovna neustále sleduje měnící se požadavky svých zákazníků. Jejím cílem je poskytovat co nejlepší služby, maximálně flexibilní produkty, které se dokážou přizpůsobit aktuálním potřebám klientů.

Značka České pojišťovny patří k těm s nejvyšší hodnotou na českém trhu. Tři lipové listy symbolizují záruku, jistotu a bezpečí. Známost loga České pojišťovny na našem trhu dosáhla 98 procent.

Česká pojišťovna je lídrem v oblasti internetového pojištění. Na českém trhu nabízí nejširší portfolio on-line pojištění. Budoucnost internetu v pojišťovnictví spatřuje v komplexním pojistném servisu. To znamená, že klienti mají možnost nahlásit pojistnou událost on-line, sledovat průběh likvidace škody a kontrolovat průběh celé události. (www.cpoj.cz)

4. 3. Finanční skupina České pojišťovny

Česká pojišťovna je součástí Generali PPF Holdingu B.V., který působí ve 12 zemích střední a východní Evropy. Generali PPF Holding spravuje prostřednictvím svých dceřiných společností aktiva ve výši téměř 10 miliard euro a poskytuje v regionu služby 9 milionům klientů. Generali PPF Holding má sídlo v Nizozemsku a jeho hlavní organizační pobočka sídlí v České republice v Praze. Generali PPF Holding B.V. je společný podnik Assicurazioni Generali (podíl 51 %) a PPF Group (49 %).



Penzijní fond České pojišťovny je s 27 % podílem na trhu největším poskytovatelem penzijního připojištění v České republice. Má více než milion klientů a spravuje aktiva

v objemu přesahujícím 35 miliard korun. V roce 2006 vytvořil rekordní zisk ve výši 1,03 miliardy Kč. Své služby nabízí jednotlivcům i firemní klientele.



ČP Invest patří k nejvýznamnějším tuzemským investičním společnostem. V současné době spravuje 12 otevřených podílových fondů v hodnotě přes 5 mld. Kč.



ČP Zdraví je největším poskytovatelem soukromého zdravotního pojištění v ČR. Dlouhodobě dosahuje nadpolovičního tržního podílu. Úzká specializace ČP ZDRAVÍ umožňuje poskytovat moderní a vysoce variabilní produkty, které zajišťují ztrátu příjmu po dobu nemoci. Jeho historie sahá do roku 1992. (www.cpoj.cz)

4. 4. Lidské zdroje

V roce 2007 probíhaly ve společnosti organizační změny, které přispěly k další optimalizaci nákladů. Pokračující trend zefektivňování procesů vedl i v roce 2007 ke snížení počtu zaměstnanců. Fyzický počet zaměstnanců na konci roku 2007 činil 4843 osob, během roku tedy došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 427 osob oproti stavu v roce 2006. Průměrný počet zaměstnanců se snížil o 327 v porovnání s rokem 2006 a činil 4924 osob.

V rámci rozvoje odbornosti zaměstnanců byl ve spolupráci s USBSP a University of Pittsburgh otevřen 1. ročník exekutivního programu MBA zaměřený na pojišťovnictví. Pokračovalo další rozšiřování interního odborného vzdělávání s cílem udržet a rozšířit know-how. Nejvýznamnější formou byly odpolední odborné semináře, odborné pooly, finanční pool. Byla zahájena příprava otevření IV. ročníku Talent management pool. Další rozšiřování výkonového odměňování a posilování role obsazování klíčových pozic z vnitřních zdrojů zvyšovalo výkonnost a atraktivitu České pojišťovny. V pracovněprávní oblasti došlo v roce 2007 k implementaci legislativních změn do kolektivní smlouvy a nového pracovního řádu Společnosti. S předstihem byl uzavřen sociální smír a vyjednána kolektivní smlouva pro rok 2008. Standardní jsou již

zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům společností v rámci kolektivní smlouvy – životní pojištění, penzijní připojištění, příspěvek na stravování, manažerský zdravotní program – ale i celoplošné podpůrné zdravotně preventivní akce.

Nedílnou součástí života firmy jsou společenské a sportovní akce pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky. (www.cpoj.cz)

4. 5. Nová strategie České pojišťovny – Blíž klientům

Blíž klientům – dvě slova, která symbolizují úkoly České pojišťovny v následujících třech letech. Nová strategie představená na začátku roku 2007 má pomoci společnosti k dalšímu růstu a zvýraznění pozice jedničky na českém pojistném trhu prostřednictvím bližšího pochopení potřeb klientů, zlepšení jejich zkušeností s Českou pojišťovnou a zvýšení flexibility a efektivnosti celé společnosti.

Cíle nové strategie jsou

1. udržení tržní pozice v klíčových obchodních liniích (motorová vozidla, neživotní pojištění, retail);
2. další růst v životním pojištění, penzích a SME;
3. rozvoj dvou nových obchodních oblastí – investic a hypoték.

Pro úspěšné dosažení těchto cílů se Česká pojišťovna zaměřuje na tři základní oblasti:

1. Orientace na potřeby zákazníků

Orientace na zákazníky představuje hluboké porozumění potřebám a přáním zákazníků – jak individuálním klientům, tak rodinám a domácnostem, stejně jako malým a středním podnikům a velkým korporacím. Každá z těchto skupin má jiné potřeby, Česká pojišťovna přizpůsobuje své aktivity specifickým potřebám různých klientských segmentů.

2. Efektivita

Zákazníci ocení společnost s efektivně navrženými produkty, službami a s přátelskými a schopnými pracovníky. Snahou je udržovat a dále zvyšovat spolehlivost,

produktivitu a přátelskost procesů a systémů vůči zákazníkům. Rychlost, jednoduchost a klientská přívětivost – tři slova, která charakterizují přístup České pojišťovny.

3. Tým a lidé

Systematický osobní rozvoj pracovníků, rozvíjení talentů a týmové práce, orientace na výkon a odměňování na základě výkonu, organizační struktura přizpůsobená klientským segmentům, to jsou atributy budování vysoce výkonné organizace.

(www.cpoj.cz)

5. Analytická část práce – rozhovory – interview

5. 1. Rozhovor s Mgr. Viktorem Lavičkou – manažer obchodu

Jaká je Vaše úloha/ role v systému vzdělávání a motivace agentů?

Zejména motivace manažera v tom smyslu, aby věděl koho přijmout, kde a v jakých skupinách hledat vhodné uchazeče, doporučit způsob jakým má být veden pohovor, na co se v pohovoru zaměřit a jak správně určit kdo je na danou pozici vhodný. Je důležité podotknout, že Česká pojišťovna preferuje zejména kvalitu před kvantitou. Mohli bychom se přiklonit k masivnímu náboru nových zaměstnanců, ale raději pořádně vyškolíme menší skupinu lidí a budeme mít jistotu, že jsme jim věnovali maximální možnou péči a utvořili nejlepší podmínky k jejich budoucí práci.

Kolik nových uchazečů by tedy měl manažer skupiny během roku přijmout?

Doporučujeme dva až tři uchazeče. Manažer je tím, kdo nové pracovníky vyhledává. Je pouze na něm, jak je chce získat. Buď se může spolehnout na ostatní agenty ve skupině a jejich doporučení. Hledat na univerzitách, úřadech práce, oslovovat osoby, které se mu zdají komunikativní a nepostrádají obchodního ducha. Nejsme vyznavači inzerátů.

Můžete mi tedy říct, kam byste se obrátil vy, osobně, kdybyste byl manažerem skupiny a chtěl vyhledat nového agenta?

Určitě na univerzitách. Nevolel bych čerstvé absolventy středních škol. Přece jenom jsou ještě velmi mladí a teprve potřebují získat dravost, která je v pojišťovnictví a finančním poradenství důležitá. Pro vysokoškolského studenta může být tato práce skvělým přivýdělkem, ale hlavně praxí. Jistě jsou také ještě velmi učenliví a získané vědomosti se jim budou hodit do dalšího života. Je zapotřebí naučit mladé lidi chápat, jak je pojištění v současné době důležité a jak je dobrá investice může do budoucna zabezpečit.

Jaký by měl být ideální uchazeč na místo pojišťovacího agenta?

Rozhodně by tuto práci měl chtít dělat. A slovo chtít je v tomto oboru nejdůležitější. Ze začátku se bude potýkat s různými potížemi a nástrahami, ale pokud doopravdy chce, tyto počáteční nesnáze se promění v práci, která je může obohatit profesně, finančně, ale i osobně. Jinak by měl být samozřejmě komunikativní, flexibilní, odolný vůči stresu, empatický, tvůrčí, chtít na sobě neustále pracovat a co je ve finančnictví důležité, měl by mít chuť se neustále vzdělávat. Také by měl být obchodníkem. Celý proces sjednávání smlouvy je o obchodu.

Kdo rozhodne o přijetí uchazeče?

Manažer skupiny. Přece jen právě s kandidátem bude dennodenně pracovat, bude mu ze začátku pomáhat a on mu bude přinášet peníze. Dalším, kdo by měl rozhodnout o přijetí, je ředitel daného regionu. Pokud se přijímá nový manažer skupiny, tak zde probíhá výběrové řízení. A o přijetí rozhodují já – manažer obchodu a ředitel regionu. Kompletní role manažera je doplňovat svůj tým, pracovat s týmem, ať už v rámci adaptačního procesu nebo při práci se stálými členy.

Jak tedy může manažer ze začátku novému agentovi pomoci?

On je tou osobou, za kterou by měl agent přijít v případě jakéhokoliv problému. Když něčemu nerozumí, když chce poradit jak „na to“, atd. Zpočátku by s ním měl absolvovat první schůzky, ale nebýt v pozici přísného učitele. Naopak být pomocníkem, který pochválí a pokusí se agenta motivovat co zlepšit nebo změnit.

Jaké výhody (benefity) nabízíte svým zaměstnancům/spolupracovníkům?

Velkou výhodou je vůbec celý proces vzdělání a získání vědomostí, které se v osobním životě rozhodně neztratí. Mezi další benefity patří zvýhodněný telefonický tarif od O2, příspěvek na notebook ve výši 10 000 Kč, mobilní tiskárna a při prvních třech měsících podpora při startu v částce 50 000 Kč. Tyto benefity získají, pokud podepíší smlouvu s Českou pojišťovnou a stanou se Výhradním pojišťovacím agentem minimálně na dva roky. Jinak výhradní pojišťovací agenti podepisují smlouvu na dobu neurčitou.

Co musí udělat pro to, aby se stali výhradním pojišťovacím agentem?

Splnit jednotlivé aktivity. Tedy absolvovat veškeré tréninky, splnit podmínky registrace, splňovat podmínky důvěryhodnosti a odbornosti.

Mají agenti na agentuře nějaké zázemí, kancelář kde mohou vyřizovat schůzky?

Buď mohou být v kanceláři svého manažera, nebo existují počítačové místnosti, kde se mohou připojit k systému nebo využít pevných počítačů. Zároveň mohou pracovat i z domova díky systému, který mají nainstalovaný v počítači.

Vysvětlil byste mi, co je to ČP kariéra?

Propracovaný systém odměňování a zařazování obchodníků podle výkonu. Nově přijatí agenti jsou zařazeni do skupiny C. Pokud průměrná měsíční výkonnost přesáhne určitou mez, posunují se do skupiny B. Dále mohou dosáhnout stupně A, Top a VIP. Skupina Top a VIP má svůj vlastní systém odměňování. Samozřejmě si takové agenty hýčkáme. Na pobočce v Českých Budějovicích je ve skupině Top a VIP 19 lidí. Celkem výhradních pojišťovacích agentů je 80 – 100 lidí. Fluktuace agentů je 7-10 % na regionální úrovni, což je velmi dobrý výsledek.

Staráte se o adaptační proces nováčků, kolik vás na takovýchto procesech pracuje?

Na vytváření adaptačních procesů a neustálé inovace ve vzdělání je nás celkem sedm. Na každém z regionů jeden plus jeden na centrále v Praze. Naším cílem je zejména vytvořit metodiku vzdělávání a odměňování. Jsme si vědomi toho, že agent získá na začátku 100 % informací, ale v reálu mu pouze 20 % skutečně utkví v paměti. Pak je na manažerovi, aby mu informace doplnil.

5. 2. Rozhovor s Mgr. Jiřím Cinádrem – regionálním manažerem obchodu / trenér

Jaká je Vaše úloha ve vzdělávání nováčků?

Jsem hlavním školitelem pojistných produktů České pojišťovny v českobudějovickém regionu. Školím jak začátečníky, tak i manažery, stávající agenty, zaměstnance na přepážkách, makléře, kteří spolupracují s Českou pojišťovnou.

Můžete mi popsat průběh povinného školení a tím pádem jednotlivých produktů?

Základní školení trvá čtyři měsíce. Na prvním setkání s nováčky, které trvá dvě hodiny si nejprve představíme firmu, vysvětlím průběh školení, podrobně informuji o všech krocích, které musí splnit a samozřejmě zodpovím jejich otázky.

V prvním měsíci absolvují nejprve čtyřdenní trénink POT1 (produktový a obchodní trénink) - náplní je výuka obchodních dovedností a v posledních dvou dnech se učí základní tři produkty a to: ÚDS/ÚMS, Dynamik Plus (pojistná část), Penzijní fond + ÚDS Bonus. A po čtrnácti dnech následuje třídní trénink POT2, kdy se první dva dny opět školí prodejním dovednostem, ze kterých složí obchodní certifikaci a třetí den se naučí produktům Sluníčko a H60 – pojištění nemoci, nemocničních poplatků. V tento den je ještě čeká produktová certifikace z produktů, kterým se učili v trénincích POT 1 a POT2.

V druhém měsíci je investiční trénink INTR. Ve dvoudenním školení se naučí produktům Dynamik Plus (investiční část), Garance a podílové fondy ČP Invest. Opět ho završí certifikačním testem. Ve stejném měsíci je ještě čeká třídní trénink POT3, ve kterém se učí pojištění majetku a odpovědnosti občanů. Toto školení probíhá v počítačové učebně a učí se sjednávat pojištění přes počítač. Opět zakončeno produktovou certifikací.

Ve čtvrtém měsíci mají trénink POT4, který trvá pouze jeden den a učí se pojištění motorových vozidel sjednaných přes počítač nebo papírovým formulářem. Znovu zakončeno certifikačním testem.

Tak ukončí povinné školení, které Česká pojišťovna stanovila pro své výhradní pojišťovací agenty.

Může se i dále vzdělávat v jiných produktech?

Ano, pokud postoupí do skupiny B, nabízíme výběrové nepovinné tréninky. Mezi ně patří dvoudenní školení POT5, kdy se učí životnímu pojištění, které dosud neprobrali, zdravotnímu pojištění či kapitálovému pojištění. A na konci školení napíše test.

Dalším tréninkem je FAR – finanční analýza rodiny. Výuka trvá tři dny. Učí se postupu při schůzce, tiskopisu, softwaru JOS a JOK, jak co nejvíce vytěžit z dané analýzy. Tři týdny po tréninku píše certifikační test.

Finanční analýza rodiny je celkem novým postupem, který se snažíme zavést. Měl by agentům napomoci, aby se co nejlépe vcítili do situace rodiny. Mohou tak lépe poradit jak s penězi nakládat. Vzhledem k tomu, že jsou i finančními poradci, mohou doporučit hypotéku, investice. Tento systém dále umožňuje agentům, aby měli předností právo obsluhy klienta a jeho rodiny. V systému si může danou rodinu zablokovat, samozřejmě pokud s tím budou souhlasit a tak se stanou součástí tzv. mikrokampaně. Kdy si agent sám určí, jestli bude o novinkách kontaktovat rodinu sám, nebo jim přijde do schránky leták. Tento systém je teprve na začátku, ale už teď má velmi dobré výsledky.

Chceme agenty školit k tomu, aby byli hlavně rodinnými agenty a právě tento systém by nám k tomu měl napomoci.

Mluvil jste o systému JOS a JOK, můžete mi vysvětlit k čemu slouží?

JOS je Jednotný Obchodní Systém – hlavní software, se kterým agent pracuje, jsou zde veškeré tiskopisy, druhy smluv, atd. Podmnožinou nebo součástí JOS je JOK Jednotná Obsluha Klienta. Konkrétní informace o klientovi, zde si může pro daného klienta připravit smlouvy.

Jaká musí být úspěšnost testu, aby získal agent získal certifikaci?

Každý test musí splnit na 80 %. Pokud některým z nich uchazeč neprojde, má samozřejmě nárok na opravu. Každá pobočka vypisuje jednou za měsíc termín certifikačních testů, kdy si může jakýkoliv test přijít opravit.

Co zahrnuje školení prodejních dovedností?

Učí se správnému telefonování. První telefonát vedou se svým manažerem. Vše je zaznamenáno, aby se mohl poučit ze svých chyb. Je to lepší než hovory, které se vedly nanečisto. Dále se naučí jak si správně sjednat schůzku, jak získat kontakty, jak se správně připravit na schůzku, jak vést rozhovor s klientem.

Ze začátku je důležité správně si naplánovat pracovní čas. K tomu slouží sešit „Můj kapitál“, který získají agenti hned na začátku. Je rozdělený do několika skupin – rodina, přátelé, známí, doporučení. Obsahují kolonky – jméno, adresa, poznámky, termíny. Ve skupině doporučení jsou tzv. teplé kontakty. Ty získávají na schůzkách. Pokud byli klienti spokojeni, vždy rádi nějaká telefonní čísla napíší. Sešit ještě obsahuje propisovací blok, týdenní plán. Originál listu si nechá, kopii dává svému manažerovi, který tak má lepší představu o aktivitách agenta a může mu popřípadě pomoci.

Od kdy může začít nováček pracovat (pojišťovat)?

Vlastně od úplného začátku. Jen v době mezi odesláním přihlášky k registraci a získáním registrace vzniká proluka a v té době mohou být tzv. Tupaři. Mohou doporučit osobu, která by chtěla sjednat pojištění. Manažer nebo jiný pojišťovací agent s ním jde na schůzku a pojištění sjednají. Tupař tím samozřejmě získává také část provize. A čím dříve bude v koloběhu pojišťování, tím lépe pro něj. Po získání registrace podepíše Smlouvu o obchodním zastoupení a stane se výhradním pojišťovacím agentem České pojišťovny.

Míváte při školení pro své žáky nějaká doporučení?

Je například velmi přínosné, aby se agent připomínal – pokud nastane změna, jsou vytvořeny nové produkty nebo pokud má klient třeba narozeniny, významné výročí. Je důležité být nápomocný, třeba i bez přínosu. Může se mu to kolikrát vyplatit. Být poctivý a říkat i informace, které klient nechce slyšet. To znamená upozornit ho na poplatky, na možné nepříjemné situace, které mohou nastat. Nikdy by neměl agent něco

předpokládat, předem si dělat obrázek, ani moc nedávat na první dojem. I ti z pohledu nejchudší lidé si mohou udělat výbornou pojistku. Ale je samozřejmě důležité být obchodníkem. Nenechat se moc citově ovlivnit. Přece jenom i já jsem tam kvůli práci a provizi, která mě živí. Je dobré v lidech vzbudit pocit, že mě, jako agenta opět rádi vidí.

Pokud sjednávám smlouvu, nejprve bych měl doporučovat, snažit se přijít na nejlepší řešení, až pak se začít bavit o penězích.

Moc dobře vím, že mezi agenty jsou i ti nepoctivci. Dokážou svým klientům naslibovat zázraky, jen aby získali jejich podpis. Určitě jim to občas vychází, ale každý se pak musí smířit se svým svědomím sám.

Práce pojišťovacího agenta je podle mého celkem stresové povolání. Jak se snažíte při školení uchazeče a zároveň i stálé agenty motivovat?

Hlavně, že si musí v sobě vybudovat pocit, že jsou potřební. Že jdu klientovi pomoci, ne ho okrádat. Pokud si v sobě od začátku tento pocit uchová, nebude si myslet, že se někomu vnucuje.

Probíhá také doškolování stávajících agentů?

Ano. Taková doškolování vyučují konzultanti prodeje. Doškolování probíhá vždy, když přichází nový produkt, nebo systém pojištění. Jinak je pro ně samotné velmi užitečné, aby se vzdělávali sami, myslím tím, získávali nové informace z novin a odborných knih. Nově by se měla zřídit pozice Trenér prodejních dovedností, který bude doškolovat stávající agenty a proškolovat nováčky.

5. 3. Rozhovor s Ladislavem Pekárkem – manažer skupiny

Jak jsem se dozvěděla, Vaším úkolem je doplňování skupiny. Jakou jste volil metodu získávání nových agentů?

Vždy se mi nejlépe osvědčilo doporučení. Také je zde možnost čerpat z životopisů, které uchazeči zasílají přímo na pobočku za účelem získání práce. Osobně jsem nikdy nevolil možnost získat nového člena díky úřadu práce nebo inzerátu.

Dále byste měl pomáhat nováčkovi v celkové adaptaci, nastíníte mi průběh?

Nováček přijde ze školení jako teoretik. Má naučené produkty, tuší, jak by si měl sjednat schůzku, ale ve výsledku ho všechno naučí až praxe. Pak přichází má role. Seznámím ho se skupinou, ukážu mu prostory, můžu mu vysvětlit nějaké produkty, které třeba na školení dobře nepochopil a pak následuje reálná schůzka. Na pár prvních schůzek by měl mít doprovod. Buď mě, nebo zkušeného agenta.

Nepůsobí to nevěrohodně, když má sjednat schůzku a vy ho při tom opravujete?

Právě proto se musím předem s nováčkem dohodnout. První schůzku sjednávám většinou já. Nováček se dívá, sleduje můj postup. Kvůli tomu preferuji, aby s nimi na schůzku chodili i jiní agenti a tak poznali i jiné styly sjednávání smluv a nabízení produktů. Další schůzku již může vést sám. Domluvíme se, že do rozhovoru vstoupím pouze pokud bude, jak se říká „hořet“, tedy při nějaké vážné chybě. Jinak se hlavně on sám musí naučit, že před klientem nesmí dát najevo závažnou nevědomost, nesmí před ním vypadat nejistě. Jiná situace nastává, pokud i velmi zkušený agent něco zapomene, neví hodnotu nebo přesnou odpověď na položenou otázku, potom se může omluvit, říci, že zavolá svému nadřízenému, který je na telefonu. Udělá z toho výhodu, řekne třeba: „Nechci Vám říct hloupost, proto se raději zeptám“. A tím si také může klienta získat.

Po jak dlouhé době byli už agenti připraveni zcela samostatně pracovat?

To je u každého individuální. Mou úlohou manažera je celou dobu pomáhat. Mohu mít agenta už dva roky a on stejně nebude schopný udělat sám spoustu věcí a pak budu mít nováčka, kterému bude trvat jen pár měsíců, než se z něj stane profesionální a absolutně samostatný zprostředkovatel.

Jaký je v pojišťovně vztah mezi manažerem a agentem?

Já hlavně chápu manažera jako součást skupiny. Osobně jsem se nikdy nad své agenty nepovyšoval, naopak k nim vzhlížel. Jsem sice jejich nadřízený, ale v tom smyslu, že se pro ně snažím získat ty největší výhody, pomáhat s administrativou, zastupovat jejich názory při schůzích vedení pojišťovny. Chci být jedním z nich. Ale toto je opět na každém manažerovi zvlášť. Jen je důležité si uvědomit, že jsou to agenti, kteří přinášejí manažerovi nejvíce peněz. On bere provize z jejich pojistek.

Pozice manažera v pojišťovně je celkem administrativní práce. Vyplňuje reporty, tabulky, statistiky, stížnosti. Ale i on tuto práci může rozdělit mezi své členy ve skupině.

Kolik agentů by měl manažer pod sebou mít, můžete doporučit ideální počet?

Neexistuje maximum, ale podle mého úsudku je ideální počet okolo deseti agentů. Samozřejmě schopných a pracujících agentů.

Vysvětlíte mi formu odměňování agentů?

Jistě jste se už doslechla, že ze začátku mají finanční podporu na tři měsíce. V těchto třech měsících, by ale již měli vykazovat svou vlastní produkci. Potom jsou zcela odkázáni na svou aktivitu a šikovnost. Česká pojišťovna má provizní systém odměňování. Provize je procento z roční produkce smlouvy. Toto procento se odvíjí od výše a délky pojistky. Provize bývá většinou proplacena hned druhý měsíc, ale pouze pokud prošla taxací a klient zaplatil první pojistné. Taxace je kontrola smlouvy a všech náležitostí. Po nějaké době si agent vybuduje svůj pojistný kmen a z něj mu každý měsíc chodí peníze za tzv. správu pojištění.

Co nastane, když klient pojistku zruší?

Pokud ji zrušil v prvních třech letech od uzavření pojistky, je agentovi zpětně odebrána provize a to tak, že:

Jestli byla zrušena v 1. roce, bere se agentovi celých 100 % z dosud získané provize

v 2. roce, bere se agentovi celých 80 % z dosud získané provize

v 3. roce, bere se agentovi celých 60 % z dosud získané provize

Tato částka se většinou odečte z platu, který má agent následující měsíc získat, takže se může stát, že bude mít výplatu třeba – 10 000 Kč.

Sice pořád hovoříme o agentovi, jako samostatném pracovníkovi, ale on je součástí pracovní skupiny. Jak se to na jeho práci nebo platu odráží?

Kdyby nebyla skupina, nepotřebovali by manažera. Celou agendu by si vedli sami, ale to by bylo neuvěřitelně administrativně složité. A pro celou skupinu, z hlediska odměňování, je důležité, aby všichni členové byli produktivní. Protože z celkové produkce každého člena se dělá přepočtená produkce na jednoho člena skupiny.

Jaký by měl být ideální charakter úspěšného agenta?

Rozhodně umět komunikovat s lidmi, přesvědčit. Dobře se naučit produkty, ale nevychrlit je na klienty. Logicky je všechny vysvětlit. Klient často pozná, že je tlačěn do kouta. Být empatický. Velkou roli hrají sympatie. Být pilný, snažit se neustále vzdělávat. Hlavně být lidský.

Jistě existují agenti, kteří svého klienta přesvědčí za každou cenu. Jaký na ně máte názor, uznáváte i tuto formu sjednání pojistky?

Samozřejmě, že ne. On je sice v tu danou chvíli může donutit k podepsání smlouvy. Ale tito klienti si můžou po čase uvědomit, že ji vůbec podepsat nechtěli a celou pojistku zruší. To mohou i bez přítomnosti agenta, který je pojistil. Takže na tom opět bude hůř agent, protože mu bude provize odebrána, jak jsem vám již vysvětloval. Anebo, pokud by přišel do rodiny příště, už by na něj byli připravení, věděli by, že se mu nedá věřit a žádnou smlouvu by s ním nesjednali.

Můžete udělat takové shrnutí ve formě plusových a minusových bodů pro povolání pojišťovacího agenta?

Velké plus kvůli kterému spousta lidí do této práce vstupuje je, že jsou pány svého času i sami sebe. Není zde model přímého nadřízeného, kterého musí poslouchat, mohou si vlastně dělat co chtějí a je jen na nich, kolik času a úsilí chtějí své práci věnovat a tak si i určit, kolik by tak chtěli získat peněz. Minusem je, že každý měsíc začínají od nuly. Nejsou zaměstnanci, takže nemají stálý plat. Vše záleží na jejich sjednaných pojistkách.

Podle mě je dobré přečkat nějaké první dva až tři roky. Pak získáte svůj styl, tušíte jak na jednotlivé typy lidí působit a hlavně za tu dobu již získáte svůj pojistný kmen, ze kterého vám také chodí peníze.

5. 4. Shrnutí jednotlivých rozhovorů

Díky rozhovorům bylo zjištěno, jak Česká pojišťovna vybírá své nováčky, průběh adaptačního procesu a jakým způsobem jsou agenti odměňováni. Nyní budou nejdůležitější informace sepsány do krátkého celku.

Úkolem manažera skupiny je mimo jiné doplňovat svůj tým. Tedy i vybírat a hledat nové uchazeče. Buď si může vybrat ze životopisů, které chodí na pobočku, dát na osobní doporučení, hledat na univerzitách, úřadech práce. Nejvíce se však pojišťovna brání podávání inzerátů do novin. O přijetí uchazeče rozhodne manažer skupiny a ředitel pobočky.

Poté začíná doba školení, různých tréninků a celé adaptace. Povinné školení trvá čtyři měsíce. Je rozděleno do tréninků zaměřujících se na produkty a obchodní dovednosti. Každý trénink je zakončen certifikačním testem, který musí splnit s úspěšností 80 %.

Aby se uchazeč stal zprostředkovatelem, musí absolvovat veškeré tréninky, splnit podmínky registrace, důvěryhodnosti a odbornosti. Do podmínek registrace se zahrnuje zejména předložení všech dokladů.

V době mezi odesláním přihlášky k registraci a získáním registrace vzniká proluka, většinou jednoměsíční, ale i v této době už může nováček získávat provize a to tak, že bude působit jako tzv. Typař. Může doporučit osobu a spolu se zkušeným agentem nebo manažerem skupiny sjednat pojistku. Poté co získá registraci se stává Výhradním pojišťovacím agentem.

Po absolvování povinných školení se může agent dál vzdělávat. Udělat si školení na investičního poradce, naučit se sjednávat hypotéky a různé, třeba již staré produkty, které se neškolí, ale v praxi pozná, že je dobré o nich aspoň málo faktů vědět.

Ze začátku se o nováčka stará manažer skupiny. Měl by s ním absolvovat první schůzky a ukázat mu, jak má pojištění sjednávat, pomáhat mu s administrativou a doplňovat jeho vědomosti o produktech.

Pojišťovací agent má na začátku nárok na finanční podporu. Pokud dosáhl požadované produkce, podepsal smlouvu a tak se stal výhradním pojišťovacím agentem. Postupně jsou odkázáni jen na svou aktivitu. Česká pojišťovna má provizní systém odměňování. Provize je procento z roční produkce smlouvy. Toto procento se odvíjí od výše a délky pojistky. Provize bývá většinou proplacena hned druhý měsíc, ale pouze pokud prošla taxací a klient zaplatil první pojistné. Taxace je kontrola smlouvy a všech náležitostí. Po nějaké době si agent vybuduje svůj pojistný kmen a z něj mu každý měsíc chodí peníze za tzv. správu pojištění. Agenti získávají různé benefity, ať už zvýhodněný telefonický tarif nebo příspěvek na notebook.

Manažer skupiny funguje jako hlavní vůdce týmu. Stará se o nováčky, ale i stálé agenty. Řídí administrativu, zastupuje agenty na schůzích vedení. Snaží se motivovat skupinu k lepším výsledkům. To mu nebrání v tom, aby i on působil jako zprostředkovatel.

Ideální pojišťovací agent a vůbec jakýkoliv zprostředkovatel by měl být komunikativní, flexibilní, odolný vůči stresu, empatický, chtít na sobě neustále pracovat. Zároveň je dobré, aby byl obchodníkem a nebyl až moc lítostivý. Přece jenom chce sjednat schůzku a tak pro sebe získat provize. Stále více mizí z trhu model agenta, který se snaží sjednat pojistku za každou cenu. Přece jenom mají klienti více zkušeností a dokážou lépe poznat a vůbec se orientovat v možném riziku.

6. Zhodnocení a návrhy zlepšení

Hlavní myšlenkou této bakalářské práce je analyzovat průběh vzdělávání pojišťovacích agentů. Vyslechnout si jednotlivé osoby, které přímo do adaptace nováčků zasahují a zúčastňují se jí. Pomocí kvalitativního výzkumu zmapovat, jak se jedna z našich největších pojišťoven stará o své spolupracovníky.

Česká pojišťovna mé očekávání jistě nezklamala. V teorii se často objevuje názor, jak těžké je sestavit efektivní kursy. V České pojišťovně je systém tréninků je velmi dobře propracovaný. Nejprve se začínají učit jednoduché a často využívané produkty a obtížnost postupně zvyšují. Nejvíce mě ze začátku zarazila celková délka povinných školení. Čtyři měsíce byly podle mě dost dlouhé, ale pochopila jsem, že vzhledem k tomu, že Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou, tak nabízí tolik produktů, že je musí být velmi obtížné, i za pouhé čtyři měsíce, začít ovládat a ještě k tomu úspěšně prodávat.

Česká pojišťovna chce nabírat spíše méně nováčků. Takže je vlastně již jednou zmála, která si stále drží názor, že je lepší agenta pořádně vyškolit a starat se o něj, než nabrat padesát nových a riskovat vysokou fluktuaci. Fluktuace 7 – 10 % na regionální úrovni odpovídá tomu, že se o své zprostředkovatele stará lépe než třeba jiné makléřské společnosti s fluktuací okolo 30 %.

Již od zadání tématu mé práce jsem věděla, že půjdu problém zkoumat do České pojišťovny. Netajím se tím, že můj otec zde působí jako jeden z výhradních pojišťovacích agentů a tak jsem měla možnost mluvit s lidmi, kteří by mě třeba jinak nemuseli přijmout. Avšak i tak, jsem byla velmi zaražena, jak se zejména oba regionální manažeři snažili přede mnou různé informace skrýt. Když jsem je žádala o kalkulace školení, finanční analýzy, tak mi vždy odpověděli, že je to know-how společnosti a nechtějí, aby bylo zveřejněno. Povíдали mi o České pojišťovně, jako o pojišťovně bez chyby. S absolutně dokonalým personálním řízením, motivací a skvělou pověstí. Ale až díky manažerovi skupiny jsem se dozvěděla, že i pozlátka má své rýhy. Samozřejmě chápu, že nechtěli studentce, která o nich píše práci říkat chyby a přímo na ně upozorňovat. Ale nezmiňovala bych se o tom, kdybych necítila, že Česká pojišťovna je

jakoby složena z vedení, které si buduje vše tak, aby to bylo výhodné hlavně pro ně a o své pravdě pak přesvědčují manažery a agenty. A pár těch zmiňovaných rýh bych teď ráda zmínila.

Jak bylo uvedeno v literárním přehledu – adaptace probíhá ve dvou základních rovinách. V rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace. Po stránce sociální má nováček velmi usnadněnou cestu tím, že se hned od začátku stýká se svými kolegy. Manažer skupiny je mu plně k dispozici a celkově může cítit podporu celé skupiny. Ale v začáteční pracovní adaptaci je jeden celkem tvrdý postup. Nově přijatý výhradní pojišťovací agent má sice nárok na začáteční podporu 50 000 Kč, která je rozdělena do tří měsíců, ale pouze pokud v nich získá požadovanou produkci. V prvním měsíci by měl nováček mít produkci 10 000 Kč, v druhém měsíci 25 000 Kč, ve třetím měsíci 30 000 Kč. A teď je důležité si uvědomit, že v prvním měsíci absolvuje nováček školení pouze na základní produkty. Je sice už schopen udělat dětskou pojistku – Sluníčko, nebo pojištění nemocničních výdajů – H60. Ale takový Dynamik Plus, který je vlastně nejčastějším produktem, který agenti zprostředkovávají, ještě zcela neumí. Také je dobré připomenout, že v prvním měsíci ještě většinou ani agenty nejsou. Jsou v pozici Typaře a tak získávají velmi malou provizi, protože zvýhodněn je ten agent, který pojistku sjednává. A to nováček, dokud nedostane potvrzení registrace, nemůže. Tím pádem se naskýtá řešení, že pojišťovna tento model zvolila proto, aby buď ještě více své nováčky namotivovala, nebo sama sobě ušetřila peníze. Pokud bychom se měli vcítit do kůže nově přijatého agenta, možná bychom ještě první měsíc zvládli a doopravdy produkci 10 000 Kč udělali, ale už druhý měsíc bychom narazili ještě víc, protože za získáním produkce 25 000 Kč za měsíc, je velký kus práce i pro stálého a již zkušeného agenta.. Jistě to není nedosažitelné, ale jen možná pro nováčky až moc stresující. Avšak pokud celý tento počáteční proces zvládnou, jistě se z nich stanou velmi otrlí a dobří agenti.

Také se chci vyjádřit k nově vytvořenému stylu získávání informací o klientovi. Česká pojišťovna si dobře uvědomuje, že je obklopena jinými velmi dobrými pojišťovnami, ale hlavně stále se rozšiřujícími makléřskými společnostmi. A právě ony jsou u lidí stále více oblíbeny, protože jim většinou ze začátku udělají kompletní analýzu jejich finanční situace. A Česká pojišťovna se nechala inspirovat. Od začátku roku 2008 zavedla FAR – finanční analýzu rodiny. Analýzu, která by měla agentům

napomoci zjistit, jaké pojištění by mohli rodině doplnit, ale nejenom pojištění. V současné době mohou už nabídnout i jakékoliv investice, úvěry, hypotéky. A právě tato analýza vzbudila v pojišťovně celkem velký rozruch. Všichni agenti si uvědomili, že je tento čtyřstránkový formulář obere o čas. Pojišťovna se je snaží motivovat tím, že pokud s některou z rodin tuto analýzu udělají, dostanou finanční odměnu. Tento systém funguje už půl roku, logicky bychom mohli říct, že bude jistě úspěšný a pro agenty přínosný, ale z vyprávění a různého vyzvídání jsem se dozvěděla, že tomu tak není. Dobří agenti tvrdí, že jakousi analýzu klienta museli udělat vždy. Jinak by mu dobré pojištění nedoporučili. Také se několikrát setkali s tím, že to klientům není vůbec příjemné, když se jich vyptávají na finance. Říkají, že pokud by si chtěl klient udělat finanční analýzu, jistě by raději poprosil finančního poradce. Já osobně si nesmyslím, že je to od pojišťovny špatný tah, jen bych ho nezařazovala do každé schůzky. Pouze ji nabídnout, upozornit, že existuje taková možnost a pokud by klient odmítl, tak pokračovat v klasické schůzce. Je možný ještě jeden názor, proč pojišťovna zavedla FAR. Česká pojišťovna vždy pracovala s údaji jednotlivých klientů, které získala při sepsání smlouvy. Uložila je do počítače a pokud vznikla inovace starého produktu, tak ji vyjel seznam všech, kteří by si starý produkt mohli předělat. A celou analýzou rodiny, pojišťovna získá informace nejen o klientovi, ale o všech členech rodiny. V dnešní době je pojistný trh plný války o kontakty, proto bylo jen otázkou času, kdy se k tomu pojišťovna uchýlí.

V roce 2008 prochází Česká pojišťovna velkou vzdělávací reformou. Změnili se hranice pro získání finanční podpory, byla zavedena finanční analýza rodiny, mění se i struktura vedení vzdělávacího týmu, agenti jsou vychováváni k tomu, aby byli hlavně rodinnými agenty a spousta změn jistě ještě přijde. Ale i přes veškeré novinky bylo vidět, že pevnou základnu jistě vzdělávací systém nováčků má.

K práci pojišťovacího agenta neodmyslitelně patří interpersonální dovednosti a jejich uplatnění v obchodní činnosti. Ty obsahují zejména ústní přesvědčování. Nikdo z nás se nemůže naučit jak v sobě probudit obchodního ducha, ale můžeme tuto vlastnost cvičit a zdokonalovat se. Každý agent se nejlépe zdokonalí praxí a proto platí, že čím déle v této profesi je, tím lépe dokáže pojistku sjednat.

Kdybych měla já sama České pojišťovně doporučit nový model vzdělání, asi bych narazila. Jak jsem psala, jsem s tréninky spokojená. Možná jen odměňování agentů je slabá stránka pojišťovny. Jak jsem se doslechla, je jednou z těch, která dává agentům nízké provize z pojistky, ale také vysokou ztrátu provize, pokud klienti smlouvu zruší. Avšak agenti, kteří pracují v České pojišťovně mají zase zaručenou úspěšnost, která je dána její pověstí i dobrými produkty. Pokud bych měla přesné vyčíslení odměňování agentů, jistě bych mohla úvahu více rozvinout, ale jak už jsem psala, k těmto informacím jsem se nemohla dostat.

7. Závěr

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou. Tím pádem pokrývá veškeré druhy rizik. A aby mohla vyškolit kvalitní agenty, potřebuje fungující vzdělávací systém. Podle mého šetření takový systém jistě má. Je vidět, že už školí nováčky přes jedno století. Snaží se o to, aby jejich zprostředkovatelé absolutně pochopili všechny produkty a zároveň byli dobrými obchodníky. Oni zase na oplátku mohou čerpat z dobré pověsti a pevné fungující reklamy. Snad každý z nás si pamatuje televizní reklamu, kdy dáma v tramvaji přesvědčuje mladého muže, že je lepší jet jedničkou – tedy Českou pojišťovnou – jedničkou na českém trhu. A přesně tato dlouhodobá strategie připomínání se způsobuje, že v rámci vyjmenovávání pojišťoven si každý z nás vzpomene právě na tuto společnost. Česká pojišťovna má pevné místo v naší paměti a uvědomuje si, že ji volí zejména lidé, kteří chtějí stabilitu a nemají rádi riziko.

Díky této práci jsem si mohla ujasnit, že činnost pojišťovacího agenta je velmi náročná jak po stránce časové, vědomostní, tak i psychické. Na začátku se musí naučit velké množství informací o jednotlivých produktech. Ne každý z nás by byl schopen tímto způsobem pracovat. Nabízet pojištění, být neustále příjemný, empatický a nemít jistotu výdělku. Avšak je zde jedna velká odměna, a to v podobě celkem velké svobody a také velikosti platu, který si dobrý agent může ovlivňovat sám.

Když jsem získala toto téma, doufala jsem, že ho budu moci pojmout i po stránce kvantitativní. Velice mě zajímá, kolik peněz Česká pojišťovna vydává na vzdělávání svých agentů. Bohužel jsem se k žádným kalkulacím školení nedostala a tak jsem byla ráda, že mi Česká pojišťovna poskytla dostatek informací proto, abych mohla práci zpracovat aspoň kvalitativně.

8. Summary

The title of my bachelor work is „Analysis education insurance brokers“. Main aim is to get informations about particular trainings, methods leadership, motivation, how to get novices and whole adaptation process. For my research I carried on one of the biggest insurance company – Czech insurance company.

I used individuals interviews. I spoke with two regional managers – Mgr. Viktor Lavička and Mgr. Jiří Cinádr and with manager of group Ladislav Pekárek. They gave me valuable information for my bachelor work.

Ideal insurance broker should be empathy, communicative, likable, flexible, immune to work underpressure. Positive for broker is self control and be own timemaster. Negative is unsteady pay. Insurance brokers have commission bonus scheme.

Particular trainings contain seminar commercial skills and knowledge insurance products. This system is very elaborate.

For insurance brokers is important manager of group. He has charge office work, separate novices, motivation fixed brokers and communication with front office.

Key words:

Insurance broker

Education

Particular trainings

Motivation

Adaptation process

9. Přehled použité literatury

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
2. HORA, J., ŠULCOVÁ, J., ZUZAŇÁK, A. *Příručka pro zprostředkovatel pojištění*. Praha: Linde Praha, a. s., 2004, 249 s. ISBN 80-7201-488-9
3. KAREŠ, J., VANĚČEK, D., BUNEŠOVÁ, M. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. [online] . 2008, [cit. 2. 8. 2008]. Dostupný < http://www.ef.jcu.cz/education/uvodni/ke_stazeni/technika_zprac_bp_a_dp/vi_ew>
4. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, 187 s. ISBN 80-7040-581-3
5. ZUZAŇÁK, A. *Marketing v pojišťovnictví*, Praha: Linde Praha, a. s., 2006, 87 s. ISBN 80-7201-627-X

Internetové odkazy

www.cpoj.cz

www.financni.webz.cz

www.mfcr.cz

www.ef.jcu.cz

www.cs.wikipedia.org