

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Bakalářské kombinované studium

2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Petr Vodvárka

Nábor a rozvoj obchodníků v pojišťovnictví

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Mgr. Hana Bartošová

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part time) Studies

2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Petr Vodvárka

Recruitment and development of traders in the  
insurance

**Prague 2012**

**The bachelor thesis work supervisor:**

Mgr. Hana Bartošová

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20. 3. 2012

Petr Vodvárka

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Mgr. Haně Bartošové za odborné vedení a pomoc při zpracování této práce.

## **Anotace:**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou náboru a rozvoje pracovníků v pojišťovnictví a to, jak v pojišťovnách, tak v poradenských společnostech pracujících na bázi MLM. Využívá podkladů, které jsem získal z jednotlivých společností, zkušeností, které jsem nabyl za 18 praxe v pojišťovnictví a teoretických poznatků z literatury. Cíle práce bylo porovnat jednotlivé metody a zaujmout k nim stanovisko.

## **Klíčové pojmy:**

Adaptační plán, ČNB, etický kodex, interní služby, kariérní řád, MLM, nábor pracovníků, obchodní struktura, pojišťovací zprostředkovatel, pojišťovnictví, poradenské společnosti, prodejní kanály, rozvoj pracovníků.

### **Annotation:**

This thesis deals with issue of staff recruitment and their development in the insurance business and as well in the insurance companies and in the consulting companies working on the basis of MLM. The thesis uses materials obtained from individual companies, based on the experience gained during eighteen years of practise in insurance business and also theoretical knowledge of literature. The objectives of this work were to compare the different methods and to comment them.

### **Key words:**

Adaptation plan, business structure, career system, Code of Ethics, consultancy, ČNB, insurance, insurance agent, internal services, MLM, sales channels, staff development recruitment.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1. Historický vývoj pojišťovnictví v Českých zemích.....</b>	<b>11</b>
1.1 Počátek 19. století.....	11
1.2 Druhá polovina 19. století.....	12
1.3 20. století.....	13
1.4 Vznik Československa, první a druhá republika, 2. světová válka .....	14
1.5 Pojišťovnictví v centrálně plánovaném hospodářství 1945 až 1989 .....	15
1.6 Demonopolizace pojišťovnictví v Československu.....	16
<b>2. Prodej pojištění a vývoj obchodních služeb .....</b>	<b>17</b>
2.1 19. století.....	17
2.2 První polovina 20. století.....	18
2.3 Druhá polovina 20. století.....	19
2.4 90. léta.....	21
<b>3. Právní úprava pojišťovacích zprostředkovatelů .....</b>	<b>22</b>
3.1 Pojišťovací zprostředkovatelé (§4).....	22
3.2 Vázaný pojišťovací zprostředkovatel (§5).....	22
3.3 Podřízený pojišťovací zprostředkovatel (§6).....	23
3.4 Výhradní pojišťovací agent (§6a).....	23
3.5 Pojišťovací agent (§7).....	24
3.6 Pojišťovací makléř (§8) .....	25
3.7 Pojišťovací zprostředkovatel s domovským členským státem jiným, než je Česká republika (§9).....	26
3.8 Úpravy zákona .....	26
<b>4. Obchodní struktury .....</b>	<b>28</b>
4.1 Plochá obchodní struktura .....	28
4.2 MLM struktury .....	29
<b>5. Kariéerní růst .....</b>	<b>31</b>
<b>6. Prodejní kanály.....</b>	<b>33</b>

<b>7. Nábor obchodníků v pojišťovnictví.....</b>	<b>34</b>
7.1 Odpovědnost za nábor obchodníků .....	34
7.2 Registr ČNB.....	35
7.3 Etika při prodeji pojištění .....	36
7.4 Právní vztah spolupráce .....	37
7.5 Rizika práce pojišťovacího (finančního) poradce.....	39
7.6 Osobnostní předpoklady poradce .....	41
7.7 Způsob náboru .....	44
<b>8. Sjednávání produktů .....</b>	<b>46</b>
8.1 Vývoj produktů .....	46
8.2 Časová náročnost na sjednání .....	46
<b>9. Rozvoj obchodníků .....</b>	<b>48</b>
<b>10. Vzdělávání .....</b>	<b>49</b>
<b>11. Adaptační proces .....</b>	<b>51</b>
11.1 Adaptační plán ČSOB Pojišťovny a.s. ....	51
11.2 Adaptační plán České pojišťovny a.s. ....	55
11.3 Porovnání adaptačních plánů.....	58
<b>12. Nejčastější chyby při řízení obchodníků .....</b>	<b>59</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ.....</b>	<b>63</b>



## ÚVOD

Trh s pojištěním je a to nejen v České republice jedním z nejzajímavějších byznysů a to nejen z hlediska ekonomik států, ale i jako zajímavý podnikatelský záměr. Do roku 1990, kdy byl tento trh regulován tím, že zde byl pouze jediný pojišťovací ústav, který prostřednictvím svých obchodních zástupců zajišťoval sjednávání pojištění a to jak občanských tak podnikatelských, nebylo zde příliš velkého prostoru ke sledování vývoje a rozvoje obchodních služeb. Se vznikem tržního hospodářství dochází k velkému rozvoji tohoto podnikání a to nejen se vstupem zahraničních či vznikem nových domácích pojišťovacích ústavů, ale také s velkým rozvojem různých makléřských a zprostředkovatelských společností. U pojišťoven, s výjimkou České pojišťovny, dochází k tvoření nových obchodních sítí, které většinou používají v zahraničí ověřený model, který je založen ne na přijímání obchodníků do zaměstnaneckého poměru, ale na spolupráci o obchodním zastoupení. V průběhu 90. let na tento model přechází i Česká pojišťovna. Tímto způsobem se z obchodníků de facto vytvořili podnikatelské subjekty s možností dalšího rozvoje, který spočíval ve vytváření větších obchodních jednotek, které začali prodávat další finanční produkty, jako bylo stavební spoření, penzijní připojištění, či hypotéky. V této fázi dochází ke vzniku prvních finančních poradců, kteří jsou schopni poskytovat poradenství napříč celým finančním trhem. To ovšem přináší mnohem větší nároky na znalosti produktů a obchodních dovedností a také na nábor a rozvoj obchodních sítí.

Na konci 90. let dochází k velkému rozvoji finančně poradenských společností, pracujících v systému Multi Level Marketingových (MLM) sítí, které na rozdíl od obchodních sítí jednotlivých pojišťoven nabízejí produkty napříč všemi finančními institucemi. Tyto společnosti, které investují značné náklady do vzdělávání a to zejména v oblasti obchodních dovedností svých spolupracujících obchodníků, přinutili obchodní sítě pojišťoven k systematictější práci s klientem a propracovanějšímu způsobu prodeje, který je mnohem náročnější na vzdělávání. Toto období je ve znamení masivního nábora obchodníků a to jak interních tak MLM sítí. Proto dochází k rozvoji

školení v oblasti manažerských dovedností, které se zaměřují na nábor a rozvoj obchodníků.

Přestože tento obor začíná být velmi náročný, pojišťovny vytvářejí mnohem sofistikovanější a složitější produkty, které je možné modelovat pouze prostřednictvím informačních systémů. Do mnoha produktů vstupují daňová zvýhodnění, hypoteční úvěry kopírují inflační koeficienty, a tudíž se mění několikrát za rok podmínky pro sjednávání. Prodej investic je založen na pravidelném sledování kapitálových trhů a vyhodnocování rozložení portfolia klientů. Nábor pracovníků do tohoto oboru není podmíněn schopností pojmout velký rozsah znalostí, ale je zaměřen na schopnost sjednávat co nejvyšší objemy a tak postupovat v kariérních systémech jednotlivých společností. Přestože se všechny společnosti v oblasti vzdělávání věnují, jak produktovému školení, tak školením obchodních dovedností, je hlavním hodnotícím kritériem úspěchu obchodníka jeho schopnost získat co nejvíce klientů a prodej co nejvíce produktů. Z hlediska lukrativnosti provizí či profitability produktu můžeme produkty seřadit následovně:

1. životní, či investiční pojištění
2. hypoteční úvěry
3. investice
4. penzijní připojištění
5. úrazová, či riziková pojištění
6. pojištění majetku
7. pojištění aut – povinné ručení a havarijní pojištění

# 1. Historický vývoj pojišťovnictví v Českých zemích

Historický vývoj pojišťovnictví, je velmi úzce spjat s ekonomickým, sociálně politickým a demografickým vývojem a rozvojem každého státu. Proto se pro pochopení podívejme na základní historické události, které rozvoj pojišťovnictví ovlivnily.

## 1.1 Počátek 19. století

První zmínky o právní problematice se v malých náznacích objevují v různých patentech z dob Marie Terezie a Josefa II., které nabádají k zakládání pojišťoven, či o první pokusy definovat pojistné smlouvy v tzv. Tereziánském zákoníku. Počátkem 19. století vyvíjí pojistné právo habsburské monarchie, a to přijetím Všeobecného zákoníku občanského pro veškeré německé země dědičné rakouské mocnářství (Allgemeines bürgerliches Gesetz-buch für die gesamten deutsches Erbländer der österreichischen Monarchie – ABGB) v roce 1811 (Marvan, 1989). V tomto zákoníku byly pojistné smlouvy zařazovány mezi smlouvy odvážné a podle tehdejšího kodexu § 1 267 „slibují a přejímají naděje ještě nejistého prospěchu“. Hlavní myšlenkou tohoto zákoníku bylo, aby pojistná smlouva byla co nejméně sjednávána. Paradoxním příkladem je životní pojištění (hlavě pojištění proti smrti), kde převládaly obavy, že tento typ pojistných smluv nabádá „některá individua“, aby spácháním sebevraždy, zajistila svým rodinným příslušníkům vysoká odškodnění. Tento názor byl tak převládající, že vedl k tomu, aby se o životním pojištění nikde nezmiňovalo.

V habsburské monarchii byla právní úprava významně řešena patentem Františka I. roku 1819, jímž se pojištění (převážně pojištění požární) povolilo jako soukromé podnikání. Mimo tohoto pravidla platilo nařízení o „pojistném právu“, ve kterém si stát ponechává prerogativa (výsady), jak o zřizování pojišťoven, tak jejich činnostech – koncesních principech.

Pokud se podíváme na potřeby krytí pojistných událostí, musíme vzít v úvahu tyto nejzávažnější přírodní katastrofy. Během středověku to byly morové epidemie, sužující celou Evropu, kterým podléhaly tisíce obyvatel, ale proti kterým neexistovala žádná ochrana. Později se jednalo o povodně, sucho,

vichřice a požáry. Obyvatelé venkova se nejčastěji potýkali s krupobitím a úhynem hospodářských zvířat. Jako první se objevily snahy o zavedení požárního pojištění budov. Za dob Marie Terezie se „pohořelým“ pomáhalo v rámci dobročinných akcí. Nejvýznamnější bylo pomocí Fondu na úhradu škod vzniklých požáry, povodněmi a nepřízní počasí (Feuer – Wasser – und Wetterschädenbonifikationsfundus – 1748), dále to byl patent císařovny (1750) schvalující pořádání veřejných sbírek pro obyvatele postižení živelnými událostmi. V průběhu sedmileté války (1756 – 1763) předkládá svobodný pán z Astfeldu-Widzi Jan Wenzel, velmi kvalitní plán budování požární pojišťovny v rámci celé habsburské monarchie. Bohužel za vlády Marie Terezie k tomuto kroku nedošlo, neboť se místní stavy obávaly, že se jedná o vyšší stupeň centralizace. Za vlády Josefa II. dochází ke značnému tlaku na vytvoření požárních pojišťoven a to zejména ze stran úředníků, kteří měli možnost se tímto druhem ochrany majetku seznámit v zahraničí. Významnou roli sehrály České země a to na základě rozsáhlého požáru v Litomyšli (1814), během kterého shořelo 230 domů v celkové hodnotě více jak 0,5 mil. Zlatých. Proto je dne 4. 9. 1819 vydán císařský patent, kterým je povoleno zakládání soukromých pojišťoven. Tento dokument je v roce 1821 rozšířen o možnost zřizování pojišťoven i veřejnoprávními organizacemi. Zajímavostí je, že ještě před vydáním tohoto patentu a tudíž bez povolení, působily na území habsburské monarchie tři pojišťovny.

Nejstarší pojišťovnou na území českých zemí se stala První česká vzájemná pojišťovna, založená roku 1827. U jejího vzniku stál Josef Matyáš z Thuna a Hohensteinu a František Josef hrabě z Vrby. Zajímavostí První české, na rozdíl od ostatních pojišťovacích ústavů v Rakousku-Uhersku bylo, že vybírala pojistné předem. Ostatní ústavy se k tomuto kroku odhodlaly až o 40 let později. V tomto období je založena také Moravsko-slezská pojišťovna.

## **1.2 Druhá polovina 19. století**

Toto období je charakterizováno hlavním pojistným rizikem a to požárním pojištěním. Velký rozvoj průmyslu si však vyžaduje i další rizika a to především pojištění rozrůstajících továrních komplexů. Dalšími novými riziky

pojištění, o které je zájem, jsou do této doby rizika nesjednávána: pojištění krádeže, výkladních skříní a pojištění dělníků v továrnách proti úrazu. Na vesnicích se jedná o riziko krupobití a pojištění hospodářských zvířat („dobyččí pojištění“). V rámci domácího, ale i mezinárodního obchodu, vzniká požadavek na vznik dopravního pojištění. Buržoazie vyvíjí tlak na rozvoj životního pojištění a vznik nových rizik. Příkladem jsou rizika pojištění podlomeného zdraví, jako tzv. „vadné“, „anomální“, či „méněcenné“ životy.

Ve druhé polovině 19. století je založeno několik pojišťoven, či pojišťovacích spolků. Důvodem je sdružování některých průmyslových odvětví do spolků – asekurací. Příkladem je založení Spolku pro řepné cukrovarnictví v rakouském císařství, Zájmové sdružení velkostatkářů, či majitelů staveb v Praze. Těmto spolkům nevyhovovaly pojistné podmínky a sazby, které jim stávající pojišťovny nabízely a proto si zakládaly vlastní pojišťovací spolky. Příkladem je založení Pojišťovny před škodami z ohně král. hlav. města Prahy. V této době vznikají významné české pojišťovny jako: Slávie, Pojišťovna Praha, Rolnická vzájemná pojišťovna a dokonce i zajišťovna První česká zajišťovací banka.

### **1.3 20. století**

Již není ve znamení velkého počtu vznikajících pojišťovacích subjektů, ale v spíše v rozvoji pojistné matematiky, právní pojistné problematiky, účetnictví a atd. Došlo také k vyučování nejzákladnějších otázek pojišťovnictví na některých školách a to i nižšího typu. Velkou změnou bylo zavedení sociálního pojištění.

Z hlediska požadovaných pojistných rizik v majetkovém pojištění stále převládá pojištění proti požáru. Nadále narůstá poptávka po pojištění průmyslových objektů s velkým důrazem na pojištění zásob převážně surovin a výrobků. Novinkou je pojištění kauční, které vyplynulo z velkého počtu nezaplacených kaucí a dále pojištění úvěrové. Buržoazie žijící na venkově se pojišťuje proti rizikům na hospodářských zvířatech převážně u velkých pojišťovacích ústavů v Čechách, ve Vídni a Terstu. Drobní a střední rolníci si kryjí rizika, jako protipožární, pojištění hospodářských zvířat atd., u malých

pojišťovacích spolků místního rozsahu. Zajímavá situace nastává v životním pojištění, kdy je od šlechty a významné buržoazie požadováno pojištění na vysoké pojistné částky. Životní pojištění se stále více prodává i mezi dělnickou byrokracií, středními rolníky. Novým rizikem, v souvislosti s možným válečným rizikem a nárůstem počtu povolanců vojáků v záloze, je pojištění vojenské služby a válečného pojištění. Po vypuknutí první světové války se navyšuje zájem o životní pojištění převážně ve Válečném pojištění. Dále dochází k nárůstu pojistných potřeb v oblasti majetkového pojištění se zaměřením na požární a to jak movitého, tak nemovitého.

## **1.4 Vznik Československa, první a druhá republika, 2. světová válka**

Zánikem habsburské monarchie nedochází k výrazné změně sociální struktury obyvatel, ale dochází ke změně politického a sociálního významu a rozsahu vlastnictví jednotlivých sociálních skupin v národnostním uspořádání. Představitelé českého kapitálu mnohem více ovládli hospodářské a politické pozice na úkor slovenského kapitálu. Finanční, průmysloví a zemědělské podnikatelé vyžadují životní pojištění se zaměřením na riziko smrti. Z oblasti pojištění majetku a odpovědnosti narůstá potřeba dopravního pojištění, což je důsledkem poválečných dodávek válkou postižených zemí a také zvyšujícím se zahraničním obchodem. Z klasických majetkových pojištění je stále zájem o požární pojištění, ale s rostoucím hospodářským růstem se zvyšuje požadavek na nové druhy pojištění. Dále dochází k rozvoji a směřování pojistné matematiky. Přestože představitelé tohoto studijního oboru řeší problémy, která odvětví jsou, či nejsou předmětem pojišťovnictví a de facto rozdělují tento studijní obor do dvou táborů, je „pojistná věda“ v Čechách a to díky dlouholeté tradici, na velmi dobré evropské úrovni. Studium pojišťovnictví je vyučováno na Karlově univerzitě, na Vysokém učení technickém v Praze a na Vysoké škole obchodní v Praze a to vždy jako čtyřsemestrální studium.

V 30. letech dochází výraznému rozvoji automobilismu a tudíž k rozvoji dalších rizik. Převážně se jedná o havarijní pojištění a pojištění odpovědnosti. U průmyslových pojištění se zvyšuje poptávka po pojištění

ušlého zisku („šomázní“ pojištění) a zvětšuje se rozsah živelných pojištění a to o povětrnostní a pojištění proti dešti. V životním pojištění se pojišťovny zaměřují na pojištění samostatně podnikajících osob a to na pojištění proti smrti a invaliditě.

V průběhu hospodářské krize i v průběhu druhé republiky dochází k rozporu mezi pojistnými potřebami a zájmem uzavírat jednotlivé druhy majetkového i životního pojištění. Narůstá potřeba zabezpečovat majetek a to jak průmyslového, zemědělského, tak i pojištění živnostníků, ale nedostatek financí upřednostňuje jiné podnikatelské potřeby. Tato situace je stejná i u pojištění majetku občanů, kteří jsou nuceni zajišťovat základní životní potřeby oproti výdajům na pojištění.

V průběhu okupace se struktura sjednávaných majetkových produktů zásadně nemění. Zvětšený zájem se projevuje o produkty v souvislosti se zvyšující se inflací a tudíž potřebou uložit přebytečnou hotovost. Snahou říšských úřadů bylo začlenit české pojišťovny do struktury německého pojišťovnictví. Zajímavá situace nastává u výplat pojistných částek, odkupného u osob židovské národnosti, kdy nesmějí být tyto částky vypláceny přímo pojištěné osobě, ale ve prospěch bank. Toto období je také zajímavé tím, že nevznikly žádné nové pojišťovací ústavy, pouze došlo ke sloučení několika pojišťoven, většinou takových, které byly založeny s německým kapitálem.

## **1.5 Pojišťovnictví v centrálně plánovaném hospodářství 1945 až 1989**

V prvních poválečných letech vznikají nové typy pojistných potřeb, které přináší rozmach mezinárodního obchodu. Také dochází k obnově spolupráce mezi pojišťovnami na mezinárodní úrovni a to zejména v pojištění automobilů a přepravy. V oblasti pojištění občanů jsou v Československu pojistné potřeby ovlivněny odsunem Němců a tím zvýšením zájmu pojištění objektů v pohraničí.

Dekretem prezidenta republiky ze dne 24. 10. 1945 byly znárodněny všechny a to i zahraniční pojišťovny, které provozovaly svoji činnost na území ČSR. V roce 1946 došlo k přerozdělení kmenů mezi čtyři pojišťovací ústavy –

Slávia, Pražská, První československá a Slovan. Stanovy z roku 1948 vyhlášují Československou pojišťovnu, n. p., která se v roce 1968, v souvislosti s plánovaným vytvořením federace, rozděluje na Českou státní pojišťovnu a Slovenskou státní pojišťovnu.

## **1.6 Demonopolizace pojišťovnictví v Československu**

K zásadní změně na Československém pojišťovacím trhu dochází po roce 1990, kdy dochází k demonopolizaci. Ta byla nejprve porušována zprostředkovateli zahraničních pojišťoven, kteří ale neměli pro svoji činnost na území Československa oprávnění. V roce 1991 zahajuje svoji činnost Kooperativa, družstevná česko-slovenská poist'ovňa, a. s., čímž dochází opravdové demonopolizaci. Následně vznikají další pojišťovny a to ať s českým, slovenským nebo zahraničním kapitálem.

V souvislosti s přechodem od centrálního plánování k tržnímu a to zejména s rozvojem podnikání, dochází i ke změnám v pojistných potřebách. Proto se stává významným odvětvím ve všech pojišťovnách pojištění podnikatelů. Z hlediska pojištění občanů, kdy je i nadále velký zájem o majetková pojištění, dochází k nárůstu sjednávání občanských odpovědnostních pojištění a to zejména se zvýšením vymahatelnosti škod způsobených třetím osobám.

K poslednímu kroku demonopolizace pojištění v České republice dohází v roce 2000, kdy byl zrušen monopol České pojišťovny a. s. v oblasti sjednávání a správy povinného ručení.

Pojišťovací ústavy působící v České republice jsou sdruženy v České asociaci pojišťoven, která v současné době sdružuje 30 řádných členských pojišťoven a 3 členy se zvláštním statutem. V roce 1999 byla na základě zákona vytvořena Česká kancelář pojistitelů, jako profesní organizace pojistitelů, která je oprávněna na území ČR provozovat pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla. V současné době sdružuje tato organizace 14 členů.



## 2. Prodej pojištění a vývoj obchodních služeb

### 2.1 19. století

Pojišťovací ústavy si z počátku nekladly žádné komerční úkoly. V prvopočátcích bylo hlavním posláním pouze zajišťování pojistné ochrany. Pojišťovny sjednávaly pojistné smlouvy pouze prostřednictvím pokladníků patrimoniálních (vrchnostenských) úřadů a to až do poloviny 19. stol. Také docházelo k žádostem o navýšení odměn z původního 1% na 2%. Důvodem tohoto požadavku bylo zdůvodňováno náklady na dopravu, kupováním psacích potřeb a také důvodem, že odměna za provádění židovských obřadů je rovněž 2%. Tento požadavek byl však akceptován až ve druhé polovině 19. století.

Obě pojišťovny si s rozvojem pojišťovnictví a hlavně se sílícím konkurenčním bojem uvědomují, že si nadále nemohou vystačit se stávajícím způsobem výběru pojistného. Proto První česká oslovuje v roce 1865 berní úředníky s informací, že bude k výběru pojistného mít vlastní jednatele a žádají o doporučení, která z částí okresu se k tomuto účelu nejlépe hodí. Koncem roku již jmenuje 450 jednatelů. Moravsko-slezská navyšuje o 2 roky později provize za účelem navýšení pojistného kmene. V této fázi se již objevují první náznaky na požadavky na tyto ziskatele. Například První česká se snažila získat převážně muže a to, „kteří ... nemají jen nutnou inteligenci, nýbrž přicházejí též často do styku s okresními příslušníky a požívají vážnosti, zachovalosti a oblíby“. Ostatní, nově vznikající, české pojišťovny sjednávají pojistné smlouvy pouze o vlastní jednatelské síť.

V dalších letech 19. stol. probíhají akvizice obdobným způsobem. První česká i Moravsko-slezská využívají, jak síť svých jednatelů, tak berních úřadů, ostatní pojišťovny se soustředí pouze na vlastní síť. Co se týká jednatelů, tak drtivá většina pracuje pro pojišťovny pouze v rámci přivýdělnku ke svému hlavnímu povolání. V tomto období se školení jednatelů zaměřuje pouze na znalost produktu, nikoliv na obchodní či další dovednosti. Nejlépe vybudované síť jednatelů měly v českých zemích zahraniční pojišťovny, zejména vídeňské a italské, které tak dosahovaly razantnější obchodní výsledky. Pojišťovny se začínají v této době svým klientům prezentovat také budováním svých centrál a poboček, čímž budují u klientů pocit důvěry a solidnosti. Zajímavým

propagačním jevem se stal požár Národního divadla v roce 1881. Národní divadlo bylo pojištěno u První české, která rychlou výplatou ve výši 298 tis. zl. umožnila jeho znovupostavení a to ještě před zahájením nových sbírek. Tato pojistná událost, i přes značnou ztrátu, zajistila tomuto pojišťovacímu ústavu obrovskou prestiž.

## **2.2 První polovina 20. století**

Počátkem 20. století je získávání pojistných smluv přeneseno výhradně na síť jednatelů. V tomto období je také řešeno postavení této profese. Někteří jednatelé pracují jako zaměstnanci některé z pojišťoven, jiné pojišťovací ústavy platí tyto obchodní zástupce provizně „na volné noze“. Spor o právní zařazení pojišťoven je řešen rozhodnutím c. k. soudního dvora z roku 1904, které nařídilo těmto agentům přihlásit se k penzijnímu připojištění, čímž rozhodl, že toto povolání nepatří mezi soukromé povolání. I z těchto důvodů začínají vznikat první zájmové organizace (Jednota zástupců Slavie). Tyto svazy neřešily jen právní postavení svého povolání či podpory rodin v případě nezaviněného neštěstí, ale dochází k požadavkům na první systémová školení a vzdělávací přednášky.

V průběhu 1. světové války je mnoho pracovníků pojišťoven odveleno na frontu a proto pojišťovny pro získávání nových klientů využívají již tradiční způsoby – inzeráty, letáky. Samotná přítomnost války utvrzuje občany o nutnosti sjednávání majetkových, životních i odpovědnostních pojistných smluv.

Se vznikem samostatného Československa dochází v oblasti prodeje pojištění ke sjednocení systému. Všechny pojišťovny již prodávají pojištění pouze prostřednictvím jednatelů, kteří jsou buď jako zaměstnanci přímo v konkrétní pojišťovně, či spolupracují za provizi na „volné noze“. Jako u ostatních zákonů v samostatné republice jsou i u právního postavení jednatelů použity zákonné právní normy z Rakouska-Uherska. Tento způsob postavení jednatelů pojišťoven, ale i prodeje pojištění, je používán až do znárodnění v roce 1948.

## 2.3 Druhá polovina 20. století

V rámci Dvouletého budovatelského plánu je řešena i otázka pojišťovnictví. Vzhledem k tomu, že po znárodnění provozují svoji činnost na území Československa jen 4 pojišťovny, které jsou centrálně řízeny, je nutné nastavit určitá opatření, jenž odstraní konkurenci obchodní služby. K hlavním opatřením patří zavedení jednotných sazeb provizí, dále sjednocení pojistných sazeb, které jsou pro všechny pojišťovny zavazující.

V následných letech, po sloučení zbylých pojišťoven do jedné Československé pojišťovny, n. p., zaniká již tak omezená konkurence. Tím dochází ke změně stylů a metod práce, a to zejména v obchodní službě. Tyto změny znamenaly radikální snížení ekonomického postavení obchodníků sjednávajících pojištění. Dalším zásahem bylo zrušení tzv. štoků (kmenů pojistných smluv, generující provizi za jejich správu), což vyvolalo nutnost přerozdělit územní oblasti a umožnit tak obchodníkům přepracovávat pojistné smlouvy na nové pojistné podmínky, které se většinou sjednávali na neurčitou pojistnou dobu, tudíž nebylo nutné tyto pojistné smlouvy obnovovat. Tato monopolní situace vedla ke snižování pracovníků obchodní služby. Taktéž odpadlo, v rámci konkurenčních bojů, přepracování pojistných smluv mezi jednotlivými pojišťovacími ústavy. Nově byla zavedena pozice „Úsekový náborový pracovník“ (ÚNP), jejímž úkolem bylo poskytovat kompletní servis z oblastí pojištění v určeném působišti - rajonu. Tito pracovníci patřili k nejlépe hodnoceným pracovníkům v pojišťovně, proto bylo nezbytné nastavit nové odměňování těchto pracovníků. Tato práce byla v této době považována za velmi náročnou, neboť neexistovala dobrá dopravní infrastruktura. Pracovníci obchodní služby museli ve svých svěřených oblastech často chodit pěšky, přičemž sebou nosili všechny potřebné věci, jako sazebníky, návrhpojistky, oceňovací tabulky a pásma pro měření budov.

V roce 1953 dochází k přeměně těchto pracovníků na „Inspektory pro pojištění“ (IPP) a z důvodu nedostatečného styku s pojištěnými je zavedena nová pozice „Důvěrník“. Tito pracovníci nebyli zaměstnanci pojišťovny, pracovali na vedlejší pracovní poměr. Převážně se jednalo o bezpečnostní techniky, odborové funkcionáře a důchodce pracující v závodech. Byli

v dennodenním styku se všemi zaměstnanci, a tudíž dobře znali jejich rodinné poměry, potřeby a jejich pracovní náplň. Vedení pojišťovny vyvíjelo velký tlak na rozšiřování sítě a zaškolování těchto pracovníků, tak aby pojišťovna plnila předepsané plány. Tento úkol se začal postupně naplňovat, což přineslo požadované cíle, ale také se začaly projevovat nešvary při chybném sjednávání pojistných smluv a to v důsledku rychlého sjednávání za účelem získání maximální provize. Dále dochází ke sporům o rajony, jelikož některé byly ekonomičtější a pro sjednávání pojistných smluv výhodnější.

Se vznikem federace a rozdělení Československé státní pojišťovny na Českou státní pojišťovnu (ČSP) a Slovenskou státní pojišťovnu (SŠP) je vývoj obchodních služeb trochu odlišný. V ČSP je kategorie „Inspektora pro pojištění“ rozdělena na tři pozice:

- obchodní zástupci (OZ)
  - přejmenování stávající pozice úsekový náborový pracovník (ÚNP)
- referent obchodní služby (ROS)
  - pozice pro nové pracovníky, před splněním požadovaných kritérií
  - základní plat 1.600 až 2.000,-Kčs + prémie dle řádu
- odborní referenti obchodní služby (OROS)
  - sem jsou zařazováni pracovníci, kteří splnili požadavky na zapracování
  - základní plat 2.000 až 2.500,-Kčs + prémie dle řádu

V rozdělení obchodní služby na tyto tři kategorie, můžeme vidět první pokus o nastavení určitého kariérního řádu tak, jak to vidíme v obchodních sítích pojišťoven a Multi Level Marketingových (MLM) sítí dnes. Ke konci 70. let si ČSP uvědomuje, že s tímto modelem obchodní služby není schopna pokrýt zájem o pojištění a také plnění předepsaných plánů. Proto dochází ke zkvalitnění a posílení pozice OROS a ke zvýšení počtu důvěrníků a obchodních zástupců. V roce 1983 měla ČSP v obchodní službě 312 OZ a 372 (ROS a OROS), celkem tedy 684 přímých pracovníků v obchodní službě. Nutno si uvědomit, že v době socialistického hospodářství, které zakazovalo

podnikání, pracovali všichni tito pracovníci na základě pracovního poměru. V této době také dochází k prvním náznakům systémového školení, které se ale týká pouze produktových školení bez jakýchkoliv náznaků školení obchodních dovedností.

## **2.4 90. léta**

Se vznikem nových a vstupem zahraničních pojišťoven (první byla Nationale-Nederlanden, Praha – dnes ING, 27. 5. 1992) na český pojistný trh dochází k velkým změnám i v obchodní službě ČSP (od roku 1992 Česká pojišťovna a.s. – dále jen ČP). Obchodní služba ČP postupně přechází na model ověřený v zahraničí. OZ jsou postupně převáděni na smlouvy o obchodním zastoupení a model řízení přechází na vytváření manažerů skupin (MS), kteří nábírají a rozvíjejí obchodní zástupce.

### **3. Právní úprava pojišťovacích zprostředkovatelů**

V roce 2004 vstupuje do platnosti zákon 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech, který upravil podmínky podnikání pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů. Rozlišil pojišťovací zprostředkovatele několika kategorií, viz paragrafy tohoto zákona:

#### **3.1 Pojišťovací zprostředkovatelé (§4)**

(1) 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).

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

#### **3.2 Vázaný pojišťovací zprostředkovatel (§5)**

(1) 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.

(2) Vázaný pojišťovací zprostředkovatel je ve své činnosti vázán písemnou smlouvou s pojišťovnou, jejímž jménem a na jejíž účet jedná, a jejími pokyny. Pojišťovna, jejíž pojistný produkt vázaný pojišťovací zprostředkovatel nabízí, odpovídá za škodu jím způsobenou při výkonu zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví.

(3) Za vázaného pojišťovacího zprostředkovatele se považuje i osoba, která vykonává zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví za podmínek podle odstavce 1, pokud je v rámci této činnosti nabízeno pojištění, které je

doplňkovou službou pojišťovacím zprostředkovatelem dodávaného zboží nebo poskytované služby.

(4) Vázaný pojišťovací zprostředkovatel musí být zapsán do registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky stanovené tímto zákonem pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti.

### **3.3 Podřízený pojišťovací zprostředkovatel (§6)**

(1) 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.

(2) Podřízený pojišťovací zprostředkovatel musí být zapsán do registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky stanovené tímto zákonem pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti.

(3) Pojišťovací zprostředkovatel, jehož jménem a na jehož účet jedná podřízený pojišťovací zprostředkovatel, odpovídá za škodu jím způsobenou při výkonu zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví.

### **3.4 Výhradní pojišťovací agent (§6a)**

(1) Výhradní pojišťovací agent vykonává zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví na základě písemné smlouvy jménem a na účet jedné pojišťovny.

(2) 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.

(3) Výhradní pojišťovací agent musí být zapsán do registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky stanovené tímto zákonem pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti. Osoba zapsaná do registru jako výhradní pojišťovací agent a současně jako vázaný pojišťovací

zprostředkovatel, podřízený pojišťovací zprostředkovatel, pojišťovací agent nebo pojišťovací makléř může zprostředkovávat uzavírání pojistných smluv spadajících do pojistných odvětví, která jsou předmětem smlouvy podle odstavce 1, pouze jako výhradní pojišťovací agent.

(4) Pojišťovna, jejímž jménem a na jejíž účet výhradní pojišťovací agent jedná, odpovídá za škody způsobené touto jeho činností.

(5) Byl-li výhradní pojišťovací agent zmocněn vybírat od pojistníka pojistné nebo zprostředkovávat výplaty pojistného plnění, je povinen

a) udržovat trvale likvidní finanční jistinu ve výši 4 % z ročního objemu jím inkasovaného pojistného, nejméně však ve výši odpovídající hodnotě 17 000 eur, nebo

b) používat pro převody pojistného a pojistného plnění výhradně zvlášť k tomu zřízené a od vlastního hospodaření oddělené bankovní účty. Tímto účtem může být i bankovní účet pojišťovny, pokud je z něj patrné, který výhradní pojišťovací agent a jakou částku pojistného na tento bankovní účet vložil.

(6) Pro činnost výhradního pojišťovacího agenta jinak platí obdobná úprava týkající se vázaného pojišťovacího zprostředkovatele stanovená v tomto zákoně a ve zvláštních právních předpisech.

### **3.5 Pojišťovací agent (§7)**

(1) 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.

(2) 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.

(3) Pojišťovací agent musí být zapsán do registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky stanovené tímto zákonem pro střední kvalifikační stupeň odborné způsobilosti.



(4) Pojišťovací agent musí být po celou dobu výkonu činnosti pojišťovacího zprostředkovatele pojištěn pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem této činnosti účinnou na celém území Evropského hospodářského prostoru, s limitem pojistného plnění nejméně ve výši odpovídající hodnotě 1 200 000 eur na každou pojistnou událost, v případě souběhu více pojistných událostí v jednom roce nejméně ve výši odpovídající hodnotě 1 700 000 eur, pokud se pojišťovna, jejímž jménem a na jejíž účet pojišťovací agent jedná, písemně nezavázala převzít odpovědnost za škody způsobené touto jeho činností.

(5) Byl-li pojišťovací agent zmocněn přijímat od pojistníka pojistné nebo od pojišťovny výplaty pojistného plnění, je povinen

a) udržovat trvale likvidní finanční jistinu ve výši 4 % z ročního objemu jím inkasovaného pojistného, nejméně však ve výši odpovídající hodnotě 17 000 eur, nebo

b) používat pro převody pojistného a pojistného plnění výhradně zvlášť k tomu zřízené a od vlastního hospodaření oddělené bankovní účty.

### **3.6 Pojišťovací makléř (§8)**

(1) Pojišťovací makléř je ve své činnosti vázán obsahem smlouvy uzavřené se zájemcem o pojištění nebo zajištění (dále jen "klient").

(2) 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.

(3) Pojišťovací makléř musí být zapsán do registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky stanovené tímto zákonem pro vyšší kvalifikační stupeň odborné způsobilosti.

(4) Pojišťovací makléř je odměňován pojišťovnou nebo zajišťovnou, nebylo-li s příslušnou pojišťovnou a pojistníkem dohodnuto jinak.

(5) Pojišťovací makléř musí být po celou dobu výkonu činnosti pojišťovacího zprostředkovatele pojištěn pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem této činnosti účinnou na celém území Evropského

hospodářského prostoru, s limitem pojistného plnění nejméně ve výši odpovídající hodnotě 1 200 000 eur na každou pojistnou událost, v případě souběhu více pojistných událostí v jednom roce nejméně ve výši odpovídající hodnotě 1 700 000 eur.

(6) Byl-li pojišťovací makléř zmocněn přijímat od pojistníka pojistné nebo od pojišťovny výplaty pojistného plnění, je povinen

a) udržovat trvale likvidní finanční jistinu ve výši 4 % z ročního objemu jím inkasovaného pojistného, nejméně však ve výši odpovídající hodnotě 17 000 eur, nebo

b) používat pro převody pojistného a pojistného plnění výhradně zvlášť k tomu zřízené a od vlastního hospodaření oddělené bankovní účty.

### **3.7 Pojišťovací zprostředkovatel s domovským členským státem jiným, než je Česká republika (§9)**

(1) Pojišťovací zprostředkovatel s domovským členským státem jiným, než je Česká republika, může na území České republiky provozovat zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví v rozsahu, v jakém je tuto činnost oprávněn provozovat v domovském členském státě, a to po splnění informačních povinností podle § 14 odst. 3 až 5.

(2) Pojišťovací zprostředkovatel podle odstavce 1 může zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví provozovat na území České republiky na základě práva zřizovat pobočky nebo na základě svobody dočasně poskytovat služby

### **3.8 Úpravy zákona**

Tento zákon byl v letech 2005 až 2009 již 9 krát novelizován. V tomto zákoně se ustanovilo několik novinek, které znamenaly velkou změnu. Mezi největší změny patří povinnost pojišťovacích zprostředkovatelů získat odbornou způsobilost, kterou se rozumí získání všeobecných a odborných znalostí nezbytných pro výkon činnosti. „Všeobecné znalosti se dají získat dokončením střední školy. Odborné znalosti se prokazují dokladem o absolvování odborného studia na střední nebo vysoké škole nebo složením odborné zkoušky. Odborným studiem se pro účely odborné způsobilosti rozumí středoškolské nebo vysokoškolské studium, zaměřené na problematiku

pojišťovnictví, finančních služeb a s tím souvisejících oblastí. Odbornou praxí se pro účely odborné způsobilosti rozumí činnost v pojišťovně nebo zajišťovně související s uzavíráním pojistných smluv nebo v oblasti zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví.“ (§ 18, zákon 38/2004 Sb.). Další změnou je povinnost registrovat se u České národní banky a nutnost sjednat si pojištění odpovědnosti za škody způsobené výkonem této činnosti.

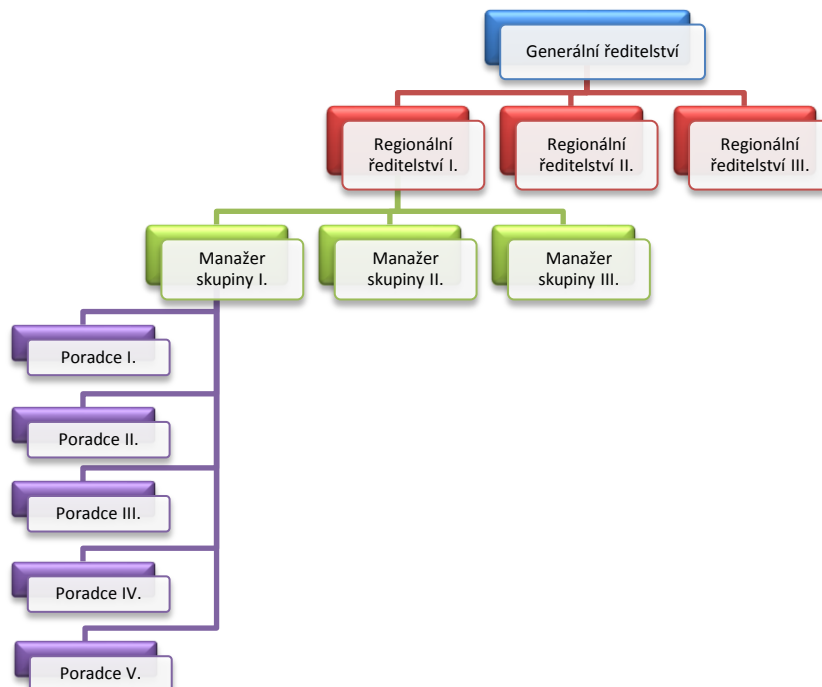
## 4. Obchodní struktury

Prodej občanského pojištění je sjednáván převážně prostřednictvím obchodních sítí daných pojišťoven, které mají plochou strukturu nebo prostřednictvím poradenských sítí pracujících převážně na bázi MLM.

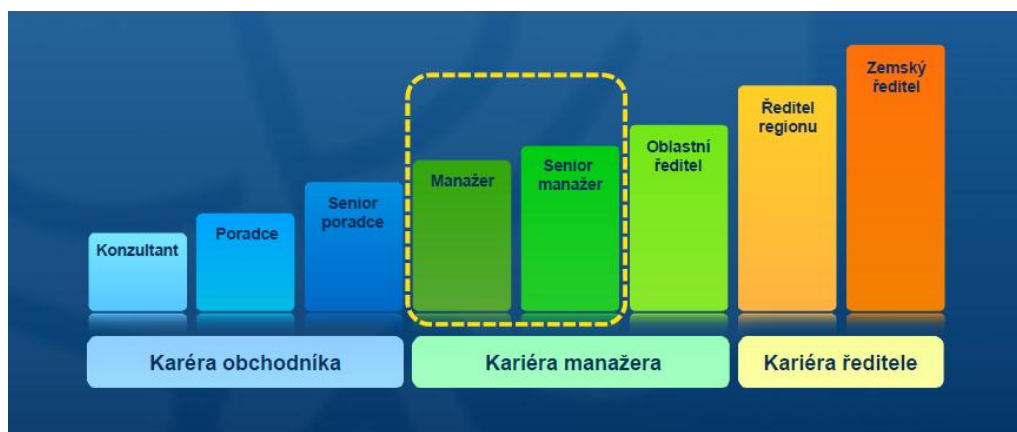
### 4.1 Plochá obchodní struktura

Výhodou ploché struktury je její jednodušší řízení a přehlednost. Tyto struktury obvykle kopírují určité územně správní oblasti, jako kraje, či okresy. V našem případě může regionální ředitelství kopírovat kraj a manažer skupiny může mít ve správě bývalý okres či část města. Toto rozdělení je určitou výhodou při koordinaci práce, tudíž nedochází k tak častému oslovování klientů v rámci jedné pojišťovny, případně jsou tyto neshody řešeny nadřazenou organizační složkou. Nevýhodou ploché struktury je pomalejší rozvoj a určité omezení v kariérním postupu, které bývá určováno nadřazenou organizační složkou.

1. příklad ploché struktury:



## 2. kariérní růst v České pojišťovně a.s.



Zdroj: Intranet ČP, 2012

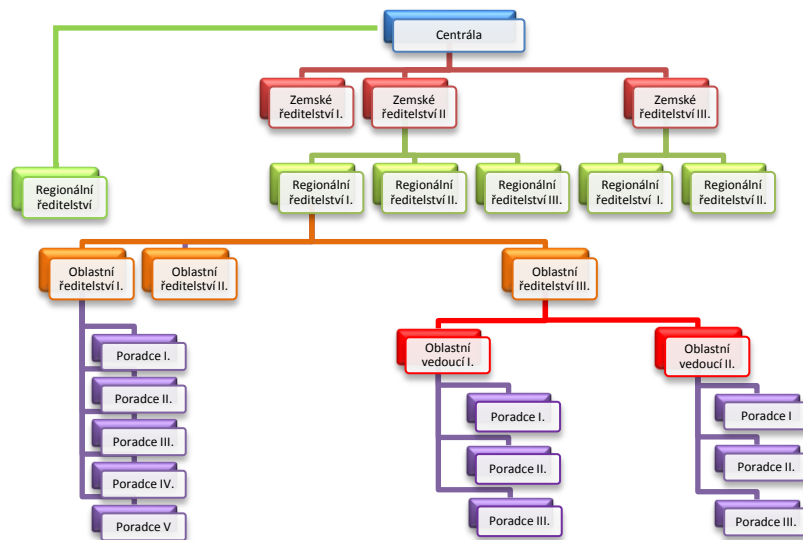
### 4.2 MLM struktury

Výhodou MLM struktury je, že dokáže být velmi rychle rostoucí sítí a tudíž dokáže velmi rychle naplňovat prodejní cíle. Také její nákladovost bývá nižší, čímž se zvyšuje efektivita prodeje.

Nevýhodou bývá složitější řízení, neboť jednotlivá ředitelství a to ať zemská, regionální, či oblastní, tvoří určitá uzavřená společenství, kde leader určuje směr a způsob prodeje. Tím také hrozí případné přechody celých větví k jiným společnostem.

Jistou komplikací při řízení MLM sítě je nerespektování územních celků, čímž dochází ke zvýšenému riziku vzniku konkurence v rámci jedné distribuční sítě.

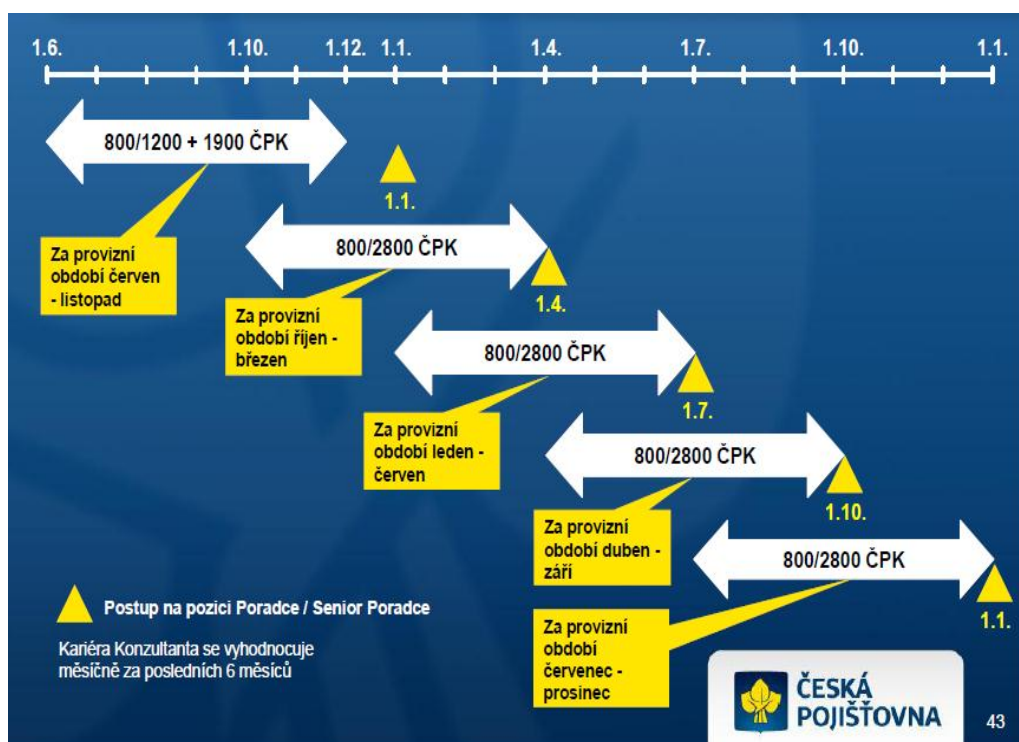
### 3. příklad MLM struktury



## 5. Kariérní růst

V obchodních strukturách je kariérní postup dán množstvím sjednané obchodní produkce a to vyjádřené buď přímo ročním pojistným či různými jednotkami, které mají různé koeficienty v závislosti na produktech a ty jsou následně přenášeny do kariérní (hodnotové) tabulky. Tím je i logicky určeno, že manažer je tím úspěšnější, čím více aktivních prodejců řídí. U MLM sítí je tímto způsobem určován kariérní postup až do nejvyšších manažerských pozic.

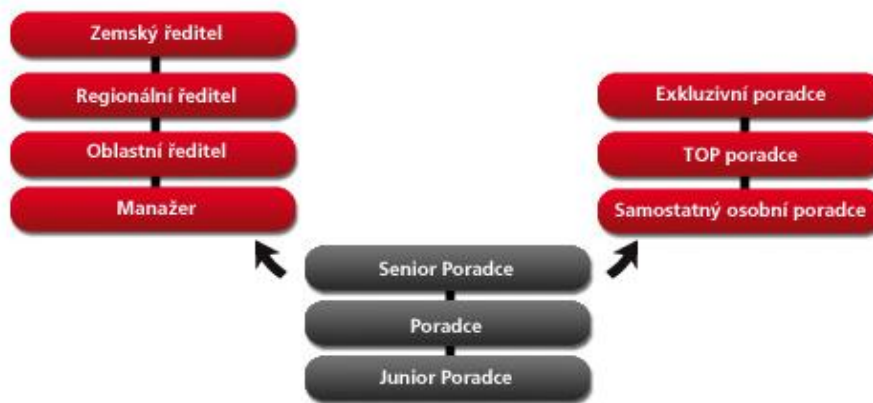
### 4. ukázka hodnocení v České pojišťovně a.s.



Zdroj: Intranet ČP, 2012

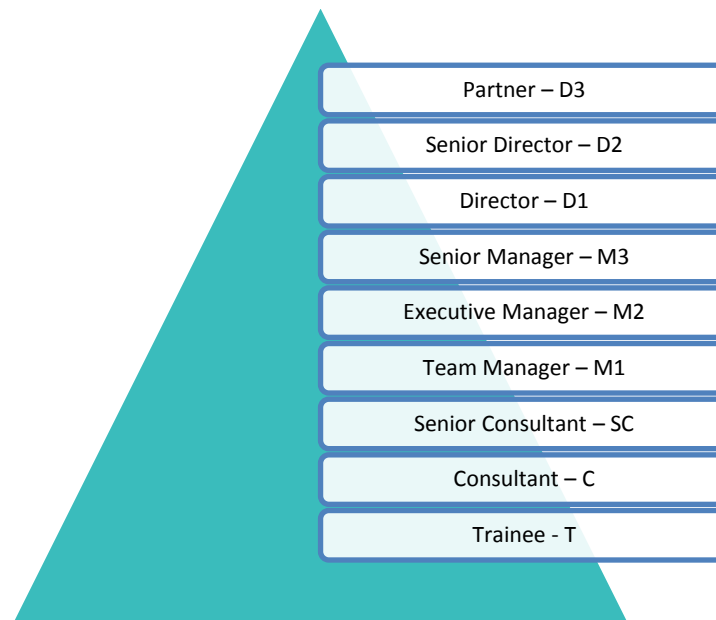
Jistou odlišností v MLM sítích je i kariérní růst, který není dán jasnými manažerskými schopnostmi, ale schopností vytvořit pod sebou co největší počet obchodníků. Každá MLM síť má přesně daná pravidla podle jakého počtu obchodníků či objemu produkce splňuje limit pro povýšení v rámci struktury.

5. ukázka struktury kariérního růstu společnosti Fincentrum a.s.



Zdroj: fincentrum.com, 2012

6. kariérní růst ve společnosti Partners



Zdroj: partners.cz, 2012



## 6. Prodejní kanály

Přestože jsou interní sítě pojišťoven a MLM sítě největšími prodejci občanského pojištění, nutno připomenout, že pojištění je v současné době sjednáváno dalšími kanály. Mezi tyto kanály patří:

- pobočky, či přepážky pojišťoven
- makléři
- banky
- Internet
- direct mailové akce
- telefonní prodej
- dealeři aut, autobazary
- realitní kanceláře
- prodejci kosmetiky

Tyto prodejní kanály nefungují samostatně, ale většinou jsou provozovány finančními či zprostředkovatelskými společnostmi propojeně a tvoří určitý prodejní celek, který se propojuje a tvoří ucelený prodejní systém. Pokud vezmeme v potaz prodejní sílu všech kanálů a distribucí a jejich dokonalé obchodní systémy, musíme si uvědomit, jakému tlaku jsou potencionální klienti vystaveni.

Většina institucí prodává své produkty prostřednictvím jak vlastní interní sítě tak prostřednictvím externích sítí. V tomto případě dochází k určitému vzájemnému konkurenčnímu boji, jelikož se prodávají stejné či upravené produkty.

Dalším specifíkem je prodej prostřednictvím Internetu a to nejen na domovských stránkách institucí, ale i specializovaných portálech. Zde dochází k dalším konkurenčním nesrovnalostem, jelikož tyto portály mají nižší náklady na sjednání a tudíž mívají nižší sazby ve srovnání s ostatními prodejními kanály. Nejmarkantnějším příkladem je to u prodeje povinného a havarijního pojištění prostřednictvím specializovaných serverů.

## 7. Nábor obchodníků v pojišťovnictví.

### 7.1 Odpovědnost za nábor obchodníků

Odpovědnost za nábor obchodníků a liniových manažerů v obchodních službách pojišťoven i MLM sítí prodávající pojištění je většinou přesunuta na přímého nadřízeného. Největší tlak je na prvoliniové manažery, kteří nemají za úkol pouze plnění obchodních cílů, ale k jejich hlavním úkolům patří především rozšiřování svých obchodních týmů. Na tento úkol jsou nastaveny klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).

Popis náplně práce manažera společnosti Broker Consulting a.s.:

„Dosahovat vyšších obchodních výsledků a poskytovat podporu a zázemí pro členy svého týmu, to jsou hlavní cíle manažera v Broker Consulting. Nejprve si vybíráte spolupracovníky. Vyhledáváte obchodní příležitosti, učíte své spolupracovníky dovednostem, znalostem a aplikujete novinky. Časem postavíte početný tým. Budete stát před rozhodnutím, zda otevřít vlastní kanceláře nebo klientské centrum. Nic nebrání tomu, abyste po několika letech řídili několik klientských center po republice i v zahraničí a dosáhli až na nejvyšší pozice v rámci kariéry. Cestu do senior managementu jsme nejenom otevřeli, dali jsme jí konkrétní podmínky.“ (Broker Consulting, Naše branže, vaše příležitost – Manažer, [www.bcas.cz/kariera/nase-branze-vase-prilezitest-55](http://www.bcas.cz/kariera/nase-branze-vase-prilezitest-55), 20. 2. 2012)

Nábor obchodníků je převážně v úkolech prvoliniových manažerů. Pokud bychom měli rozdělit jednotlivé úkoly, které spadají do kompetencí centrály a manažerů, vypadalo by to následovně:

CENTRÁLA	MANAŽER
<ul style="list-style-type: none"><li>- Inzerce</li><li>- příprava náborových kampaní</li><li>- školení manažerů v náborových technikách</li><li>- motivační kampaně</li><li>- odměny za plnění náborových cílů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- výběr potencionálních skupin</li><li>- oslovování potencionálních uchazečů</li><li>- náborové pohovory</li><li>- výběr uchazečů</li></ul>

Kombinacemi těchto aktivit dochází celkem k masivnímu zapojování zájemců do obchodních struktur pojišťoven, MLM sítí a dalších prodejních kanálů.

## 7.2 Registr ČNB

Všechny subjekty, které chtějí v pojišťovnictví podnikat, jsou dle zákona 38, povinny se registrovat u ČNB. Podle tohoto registru máme přehled o tom, kolik subjektů má v současné době umožněnou činnost v pojišťovnictví.

### Údaje ČNB:

podřízený pojišťovací zprostředkovatel	86231
podřízený pojišťovací zprostředkovatel poskytující služby v zahraničí v rámci volného pohybu služeb	1944
pojišťovací agent	1372
pojišťovací agent poskytující služby v zahraničí v rámci volného pohybu služeb	473
pojišťovací makléř	733
pojišťovací makléř poskytující služby v zahraničí v rámci volného pohybu služeb	191
vázaný pojišťovací zprostředkovatel	12303
vázaný pojišťovací zprostředkovatel poskytující služby v zahraničí v rámci volného pohybu služeb	78
vázaný zástupce	14857
výhradní pojišťovací agent	32507
výhradní pojišťovací agent poskytující služby v zahraničí v rámci volného pohybu služeb	974
<b>CELKEM</b>	<b>156363</b>

Zdroj: cnb.cz, 2012

Tento počet ovšem neznamená, že všichni tito zprostředkovatelé, kteří mají umožněnu registraci, aktivně prodávají pojištění, případně se jedná o jejich hlavní obživu. Kvalifikované odhady říkají, že jako hlavní obživou je pojišťování pro 40 – 50% registrovaných zprostředkovatelů. Dalších 20 – 30%

prodává pojištění jako přivýdělek ke svému hlavnímu pracovnímu poměru nebo pouze jako občasný prodej. Zbývající část registrovaných zprostředkovatelů, jsou neaktivní prodejci.

### **7.3 Etika při prodeji pojištění**

Celkový počet aktivních prodejců je mnohem menší, než je celkové číslo registrovaných prodejců u ČNB, přesto dochází často ke konkurenčnímu boji a přetahování klientů mezi pojišťovacími poradci od jednotlivých pojišťovacích ústavů. Těmto praktikám nezabrání ani sdružování jednotlivých pojišťoven, nezávislých poradenských společností a makléřských společností v asociace (Česká asociace pojišťoven – ČAP, Asociace finančních zprostředkovatelů a finančních poradců České republiky – AFIZ, Asociace českých pojišťovacích makléřů – AČPM), které se odkazují na dodržování svých kodexů.

Ukázka etického kodexu společnosti Partners:

„Společnost Partners a každý její finanční poradce se zavazuje dodržovat při své práci Etický kodex Partners. Případné stížnosti klientů na porušení kodexu poradcem Partners jsou řešeny oddělením compliance centrály společnosti.

1. Společnost Partners, její poradci i zaměstnanci, usilují o co nejlepší pomoc klientům při plnění jejich cílů, zabezpečení jejich rodin a řešení všech finančních otázek k jejich plné spokojenosti.
2. Zájem klienta je prioritou všech poradců i zaměstnanců společnosti Partners a je nadřazen všem jiným zájmům.
3. Poradci i zaměstnanci Partners dělají vše pro to, aby na českém trhu prosazovali poctivé finanční poradenství, a poškození klienta považují za nejhorší přečin finančního poradce.
4. Poradci Partners své služby poskytují čestně, objektivně a s ohledem na nejlepší zájem klienta.

5. Poradce vždy klientovi jasně, srozumitelně a úplně vysvětlí smysl a dopad všech jeho rozhodnutí, zejména pak ve vztahu k riziku, likviditě a výnosu jeho kroků.
6. Poradci Partners vždy dodrží, co klientům slíbí, a aktivně s nimi komunikují.
7. Poradci Partners poskytují každému klientovi pravidelný servis podle jeho potřeb a zajišťují mu veškerou péči, kterou potřebuje.
8. Poradci Partners se aktivně a pravidelně vzdělávají, aby mohli klientům zajistit kvalitní péči a pomoc při plnění jejich cílů.
9. Veškeré informace, které poradci Partners od klienta obdrží, se považují za důvěrné a zachází se s nimi s největší možnou opatrností.
10. Hlavními hodnotami poradců Partners jsou dlouhodobá zodpovědnost, disciplína, jednání v souladu s dobrými mravy a individuální přístup ke každému klientovi“ (Partners, Etický kodex, [www.partners.cz/cs/o-partners/eticky-kodex](http://www.partners.cz/cs/o-partners/eticky-kodex), 15. 2. 2012)

#### **7.4 Právní vztah spolupráce**

Při náboru a to jak u obchodních sítí pojišťoven tak sítí poradenských společností je ve většině případů používán princip spolupráce na bázi obchodního zastoupení, kdy spolupracovníci těchto institucí pracují jako podnikatelé na IČ. Výhody této spolupráce můžeme rozdělit do dvou kategorií:

Výhody pro společnost:

- nižší náklady na:
  - mzdy, sociální a zdravotní pojištění
  - zákonné pojištění
  - náhrady za cestovné
  - povinné školení (BOZP, školení řidičů)
  - telefonování, tisky
  - IT vybavení
  - firemní benefity
- jednodušší způsob nástupu a odchodu – ne podle zákoníku práce

- smlouva o obchodním zastoupení vychází z obchodního zákoníku
- možnost využití „vlastní“ smlouvy o obchodním zastoupení, ve kterých si společnosti nastavují pravidla spolupráce – ne vždy vyvážené pro obě strany
- možnost využití konkurenční doložky
- provizní systém, bez „minimální mzdy“

#### Výhody pro spolupracovníky

- využívání podnikatelského zdanění příjmů a nákladů
- plánování pracovního času
- využití finanční podpory v začátku – pokud tento benefit společnost nabízí

Z výše uvedeného jednoznačně vyplývají mnohem větší výhody pro společnost naproti výhodám zprostředkovatelů.

Ačkoliv spolupracovníci pracují na IČ a tudíž jsou podnikatelé, většina společností má nastavená přesná pravidla jak má spolupráce probíhat, čímž dochází k určité schizofrenii. Na jedné straně si spolupracovníci platí veškeré náklady a cítí se být nezávislymi podnikateli, na druhou stranu je společnost nutí dodržovat přesná pravidla jako zaměstnance.

Tato kritéria se nejčastěji týkají těchto činností:

- dodržování minimálních počtů schůzek za dané období
- počtu uskutečněných telefonátů za účelem domluvení schůzky
- účast na povinných školeních a trénincích
- účast na poradách
- počtu získaných doporučení na potencionální klienty
- minimální sjednaná produkce – někdy i v přesně stanoveném poměru jednotlivých produktů

V případě nedodržování těchto kritérií hrozí spolupracovníkovi následné sankce:

- nevyplacení finanční podpory v začátku
- pásmové provize – nižší provize

- sestup v kariérním řádu – nižší provize
- odebírání kmene klientů
- ukončení spolupráce

## 7.5 Rizika práce pojišťovacího (finančního) poradce

V předchozí části kapitoly je uveden údaj o celkovém počtu registrovaných sjezdatelů u ČNB a kvalifikovaný odhad o skutečně pracujících poradců. K tomuto údaji je ještě nutné uvést údaj o počtu ukončených sjezdatelů, které ČNB eviduje – 5 791. Z těchto čísel (a to před účinností zákona 38 se tyto statistiky nevedly) je vidět, jak velké množství lidí se touto činností zabývalo a jaký je úbytek těchto pracovníků. Už při náboru se počítá s následujícím vzorcem:

**100** oslovených potencionálních zájemců (telefon, dopis, přímé oslovení...)

⇓

**50** přijde na informativní schůzku

⇓

**20** přijde na následnou doplňující schůzku

⇓

**10** souhlasí s nástupem

⇓

**8** skutečně nastoupí

⇓

**6** zůstane po 1 až 3 měsíci činnosti

⇓

**3** pokračují po 1. roce činnosti

Z dotazníků, které vyplňují zájemci o pozici pojišťovacího poradce v České pojišťovně, vyplývají tyto největší obavy:

- |   |     |
|---|-----|
| 1. budu si umět najít potřebný počet zájemců o pojištění? | 83% |
| 2. zvládnu se naučit nabízené produkty?                   | 9%  |
| 3. jak mě přijme, jako poradce, moje okolí a rodina       | 5%  |

Praxe ukazuje, že umět si najít dostatečný počet potenciaálních klientů, je nejpodstatnějším faktorem pro úspěšné zvládnutí této profese. Většina začátečníků osloví s nabídkou svoje okolí a následně ukončuje činnost, jelikož již nemá další kontakty. Společnosti si toto riziko uvědomují, a proto se snaží tomuto riziku čelit a to následujícími opatřeními:

- zaměřují na tuto dovednost školení – typování, telefonování, oslovování, ice break,...
- uchazeč musí nastoupit s určitým počtem kontaktů (např. 100)
- společnosti nabízejí práci s vlastním kmenem klientů – to je většinou podmíněno získáváním určitého počtu nových klientů
- pomoc nadřízeného
- pomoc call center, které vytipují a osloví určitý segment klientů
- předávání kontaktů z direct mailových kampaní, či klientů, kteří projeví zájem o pojištění prostřednictvím Internetu
- finanční podporou (většinou nabízejí pojišťovny), která se liší v délce vyplacení (3 až 12 měsíců) a výši (5 až 10 000,-Kč) obvykle s klesající hodnotou; tato podpora může být vratná, či je vázaná na plnění daných úkolů ve vzdělávání, produkci, počtu schůzek, či aktivitách
- některé pojišťovny nabízejí na přechodné období zaměstnanecký poměr

Přes všechna tato opatření je fluktuace nováčků velká, což značně zatěžuje mateřské společnosti náklady a administrativou.

Fluktuaci zvyšuje velký tlak nadřazených organizačních složek na liniové manažery, mezi jejichž hlavní úkoly nábor patří. Někteří tito linioví manažeři pod tlakem splnění těchto úkolů nabírají nováčky pouze za úkolem splnění těchto KPI kritérií. Ve své praxi jsem se setkal s manažerkou, která byla schopná během 12 měsíců přijmout 18 nových pracovníků, ale zároveň jich 17 během několika měsíců propustit. Přesto byla hodnocena velmi dobře, jelikož splnila dané úkoly. Pokud opomenou náklady dané společnosti na školení, zapracování a materiály, je nutné se zamyslet, co takovéto nesmyslné náborů způsobí daným pracovníkům.

Problémy vzniklé neuváženým nábořem:

- zaplacení registračního poplatku ve výši 10.000,-Kč



- opuštění předchozího zaměstnání
- ukončení registrace na Úřadu práce, ztráta podpory
- odpor k této profesi
- zdiskreditování této profese v očích klientů

Fluktuace klesá přímo úměrně s dobou, kterou se obchodník této profesi věnuje a s počtem klientů, které má sjezdnatel ve své správě (kmeni). Toto přechodné období nelze jednoznačně určit, jelikož je velmi individuální a může se pohybovat v rozpětí 2 až 5 let.

## 7.6 Osobnostní předpoklady poradce

Přesně nadefinovat vlastnosti prodejce finančních produktů nelze. Přesto lze určitě předpoklady, kterými by měl potenciální uchazeč o tuto práci disponovat, pojmenovat:

- **Finanční odolnost** – závislost pouze na provizním systému není jednoduchá, obzvláště pokud se jedná např. o živitele rodiny.
- **Odolnost proti stornům** – ve všech společnostech je součástí provizního systému také funkcionalita zvaná „stornoprovize“. V případě storna pojistné smlouvy vrací ziskatel část provize. Např. u České pojišťovny je systém nastaven následovně:
  - storno v 1. roce           100% provizí
  - storno v 2. roce           80% provizí
  - storno ve 3. roce         20% provizí

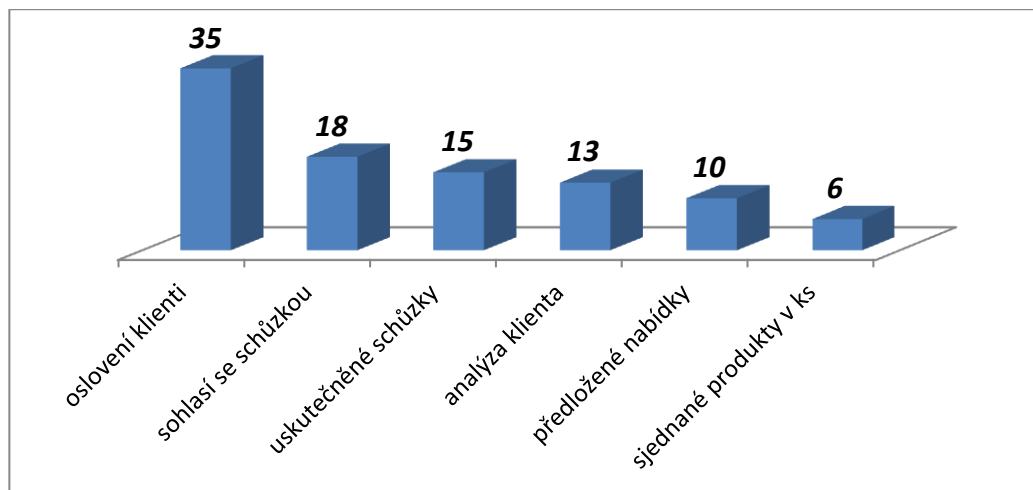
Velká většina back office disponuje speciálními odděleními, která se zabývají zábrany storen (převážně využívají call center, direct mail, zasílají informaci ziskateli), dochází k určitému procentu storen jednotlivých pojistných smluv. Jak byla zábrana storna úspěšná, vidí obchodník v momentě, kdy obdrží provizní sestavu. U průměrného obchodníka, který pracuje v tomto oboru již delší dobu (3 a více let), se storno podílí na jeho výdělku 5 – 20% záporného salda.

- faktory ovlivňující storna pojistných smluv: finanční situace klienta
- rodinná situace klienta

- nabídky konkurence (vnitřní, vnější)
- správné nastavení rizik
- správné vysvětlení užítku pojistné smlouvy pro klienta
- likvidace pojistné události
- zánik rizika
- vývoj nových produktů

- **Odolnost proti odmítnutí** – ne na každou obchodní schůzku se poradce dostane, ne všude sjedná pojistnou smlouvu. Pokud tato situace trvá delší dobu, jedná se o velmi frustrující období.
- **Pracovitost** – pokud někdo nemá naprosto skvělé prodejní dovednosti, což je 80% pracovníků, potřebuje mnohem více obchodních schůzek a aktivit (vyhledávání klientů, telefonování,...).
- **Sebekázeň** – všechny společnosti jako jednu z výhod tohoto zaměstnání inzerují volnou pracovní dobu, dobře vědí, že většina pracovníků potřebuje na sjednání jedné pojistné smlouvy více schůzek. Proto je kontrola aktivit jednou z nejdůležitějších manažerských činností a jedním ze základních pravidel pro nováčky, ale i pro již zkušenější pracovníky.

#### 7. týdenní profil aktivit úspěšného obchodníka České pojišťovny



- **Touhu být úspěšný (kariérově, finančně)** – každá ze společností připravuje různé motivační akce a kariérové řády, které úspěšné

prodejce posouvají vpřed a to jak z hlediska větších provizí tak odborných a prodejních dovedností.

- **Být součástí týmu** – jednotlivé skupiny obchodníků jsou výsledkově porovnávány s ostatními skupinami, proto je podporována týmová práce.
- **Být řízen** – pokud nemá pracovník touhu postupovat v kariérním žebříčku společnosti, musí mít na paměti, že jeho nadřízený bude neustále kontrolovat jeho aktivity, výsledky a porovnávat je s ostatními ve skupině.
- **Učelnivý** – přestože se drtivá většina produktů sjednává v SW podobě, je odborná znalost a průběžné vzdělávání naprosto nezbytné. Velmi důležitá je i počítačová gramotnost.
- **Podporu v rodině a okolí** – tato práce vyžaduje velké pracovní nasazení, proto je podpora v rodině klíčová. V této oblasti jsem se také setkal a to převážně u žen, s tím, že jejich partneři nezvládali, jejich schůzky s klienty, které se často odehrávají i v odpoledních či večerních hodinách. Také případné úspěchy a finanční nezávislost není u všech partnerů vždy chápána pozitivně.

Za svoji 13 letou praxi, při které jsem se náboru pracovníků v pojišťovnictví zabýval a to na různých manažerských pozicích, jsem absolvoval desítky takovýchto pohovorů. Tyto pohovory se nacházely v různém stádiu zájmu uchazeče, probíhaly se zájemci se středoškolským i vysokoškolským vzděláním, s uchazeči s rozdílným sociálním postavením. Při těchto pohovorech se využívalo odborně zpracovaných korporátních materiálů, které obsahovaly přesné postupy, jednoduché psychologické testy např. Thomasův test a které doporučovaly pohovor rozdělit minimálně do dvou schůzek. Ve většině případů bylo používáno pravidlo čtyř očí a právo veta, které měl nadřízený manažer. Přes všechna tato opatření a kombinace těchto pravidel, nebylo možné s jistotou určit, jak bude následně uchazeč úspěšný.

V praxi se mnohokrát prokázalo, že uchazeč, který úspěšně prošel všemi fázemi pohovoru, zaujal všechny přísedící, v testech vyšel jako velmi obchodně orientovaný, představil svoji vizi i odhodlanost a svým vzhledem

působil velmi seriózně, za několik týdnů ukončil činnost v pojišťovnictví. Naopak uchazeč, který zjevně nesplňoval žádnou z doporučených vlastností a byl přijat jen na zkoušku, prokázal svojí pracovitostí a schopností najít si sobě rovné klienty, se v této profesy prosadit a být úspěšný.

Důležitým faktorem v úspěšnosti je právě zmíněná dovednost prodejce oslovovat své potencionální klienty na obdobné mentální, sociální i inteligenční úrovni.

## **7.7 Způsob nábory**

Způsob nábory je, vzhledem ke značné zprofanovanosti tohoto povolání, velmi náročný a tak se jednotlivé společnosti uchylují k určitým trikům. Tyto způsoby jsou využívány takřka při všech v praxi využívaných náborych praktikách:

- A. Inzeráty – všeobecně je tento způsob považován a praxe to potvrzuje, za nejméně úspěšný způsob nábory. Proto, pokud ho společnost, či její pracovníci použijí, využívají nejrůznější názvy a popisy náplně práce pro tuto profesi. V současné době se takřka nesetkáme se pravdivým názvem „Pojišťovací poradce“, nebo „Finanční poradce“, ale setkáme se s „Pracovníkem pro práci s klientským kmenem“, „Asistentem v obchodní službě“, případně „Manažerem obchodu“, s tím, že je zájemci následně sděleno, že nejprve musí splnit určité obchodní dovednosti.

Z hlediska úspěšnosti inzerátů lze v porovnání náklady vs. úspěšnost seřadit následovně:

- internetové servery (Jobs cz., Práce cz., ...) – možnost využití předplacených programů
  - tisk
  - letáky
  - regionální rádio, televize – nejméně používaný způsob oslovení, velké náklady
- B. Vyhledávání pomocí CV umístěných na internetových pracovních serverech.

- C. Přetahování sjednatelů od konkurenčních společností – zde je velkým problémem jistá provázanost se stávající společností (kmen klientů, následné provize,...) i určitý vnitřní blok konkrétního obchodníka, který musí umět vysvětlit svým stávajícím klientům, proč nejprve nabízel jednu pojišťovnu a teď je přesvědčen, že je lepší jiná. Některé společnosti mají pro tento případ připravené směrnice, které popisují pravidla finančního vyrovnání (ztráta původního kmene klientů) v případě přechodu obchodníka od jedné společnosti ke druhé. Trochu jiným případem je přechod od kmenových pojišťoven k MLM sítím, které se profilují jako nezávislý poradci nabízející produkty od více subjektů.
- D. Oslovování uchazečů o práci registrovaných na Úřadech práce – zde je celkem velký prostor vzhledem k ochotě ÚP s poskytováním kontaktů. ÚP jsou schopny filtrovat uchazeče dle věku, počtu a délky registrací, dosaženého vzdělání,...
- E. Oslovování klientů v průběhu obchodních schůzek – jedna z nejúspěšnějších metod, kdy liniový manažer, v roli mentora, nabízí možnost spolupráce. Společnosti proto vymýšlejí různé motivační programy pro obchodníky a zaměstnance s cílem rozvoje sítě.
- F. Nábor v rámci rodiny a přátel – nejúspěšnější způsob rozšiřování sítě. Proto se můžeme v praxi velmi často setkat s případy, kdy liniový manažer řídí svého syna, svojí manželku, či snachu.

## 8. Sjednávání produktů

V současné době je společnostmi preferován prodej na základě finanční analýzy rodiny, která by měla pomoci prodejci správně určit rizika, která klient potřebuje k pokrytí případných životních situací. Ne vždy je při prodeji takto postupováno a ne vždy vede analýza ke skutečnému rozkrytí potřeb, ale směřuje k prodeji produktu, který daná společnost preferuje. Přes všechna tato rizika se postup prodeje zlepšil. K tomu také pomohla mnohem větší finanční gramotnost obyvatel.

### 8.1 Vývoj produktů

Konkurence mezi pojišťovny vede k vývoji mnohem kvalitnějších produktů a zlepšení služeb. Tyto změny můžeme popsat následovně:

- **životní pojištění** – přechod k flexibilním pojistným smlouvám, které umožňují měnit rizika v závislosti na životní situaci, přechod od kapitálových k investičním produktům, možnost daňových odpočtů, možnost pojištění více osob na jednu pojistnou smlouvu, indexace
- **úrazové pojištění** – větší diferenciací rizik, pojistná plnění ihned po úraze, zavedení progresivního plnění u velkých trvalých následků
- **majetková pojištění** – větší rozsah rizik, asistenční služby
- **auto pojištění** – velký rozsah asistenčních služeb, segmentace klientů, prohlídky při pojistné události přímo v opravně, pojištění čelních oken, spolupráce s autorizovanými opravami
- **odpovědnostní pojištění** – rozsah na Evropu, větší pojistné částky
- **služby** – rychlá likvidace (i do 3 dnů), využívání nejmodernější techniky

Přes všechna tato zlepšení na straně pojišťoven a částečně i obchodních služeb nedošlo ke zvýšení potřeb sjednávání pojistných produktů. Česká republika stále zaostává ve výdajích na pojištění oproti západní Evropě.

### 8.2 Časová náročnost na sjednání

Časová náročnost na sjednání pojistných produktů je mnohem větší a složitější. Málokdy dochází ke sjednání pojistné smlouvy na první schůzce

s klientem tak, jak tomu bylo před 10 až 15 lety. Tato časová náročnost je odlišná od produktů, jejich cen, vnímané potřeby, atd.

#### **Produkty jednoduché na časovou náročnost:**

- cestovní pojištění
- povinné ručení
- havarijní pojištění
- odpovědnostní pojištění
- penzijní připojištění

Jedná se o produkty, které klient vyžaduje a je si vědom jejich nutnosti, případně se jedná o pojištění zákonná nebo krátkodobá. V těchto případech můžeme tyto produkty nazvat jako komoditní, jelikož ve většině případů jde klient pouze za cenou a ne za konkrétní společností. Většina takovýchto produktů se sjednává přímo u prodejců, přes Internet nebo v rámci jiných bankovních služeb. Doba sjednání je od několika minut do jedné hodiny.

U těchto produktů se provize pohybuje od 10% do 50% ročního pojistného.

#### **Produkty složité na časovou náročnost:**

- pojištění domácnosti a staveb
- pojištění denních dávek, hospitalizace
- úrazová pojištění
- životní pojištění

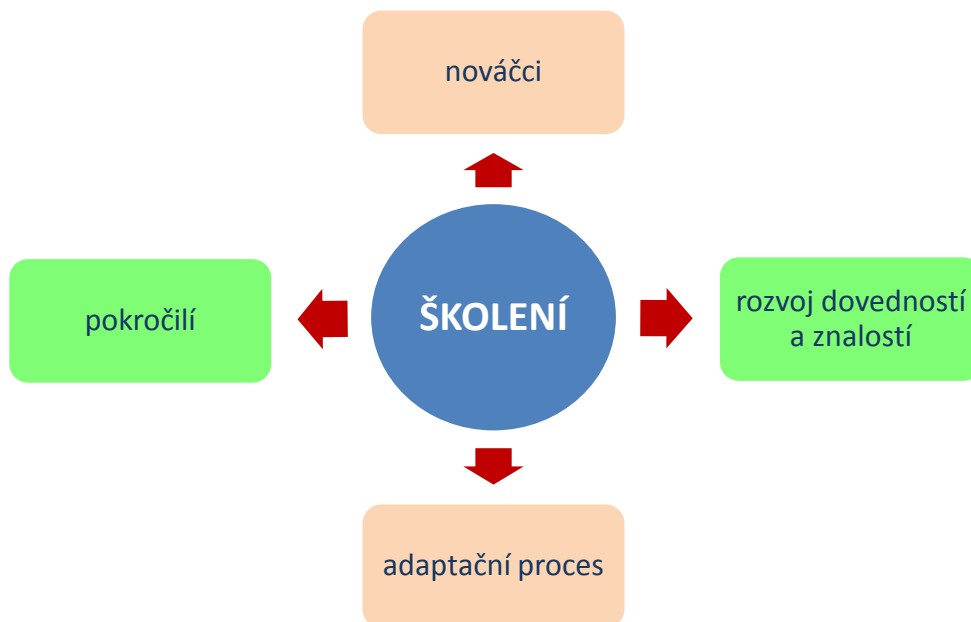
Zde si již klient zjišťuje nejen cenu, ale také ho zajímá jméno společnosti, rating, možnosti připojištění, rozsah rizik, flexibilita, zhodnocení, průběh likvidace a další parametry. V těchto případech se doba sjednání může protáhnout na několik návštěv

U těchto produktů se provize pohybuje v rozmezí od 60% až do 100% ročního pojistného.

## 9. Rozvoj obchodníků

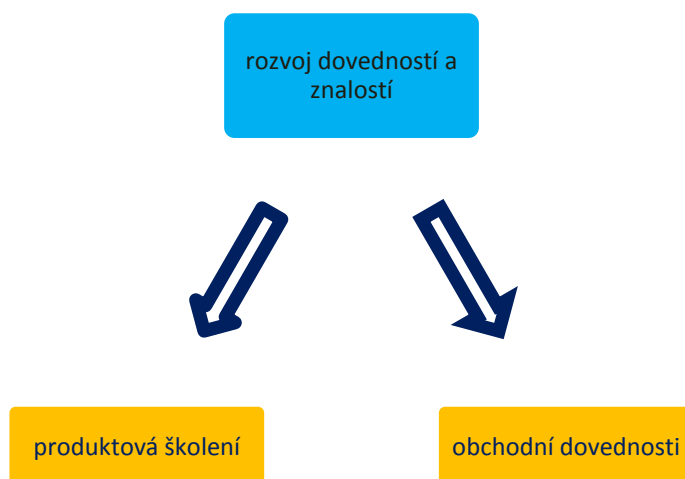
Rozvoj obchodníků a to jak u interních tak MLM sítí, lze rozdělit do několika částí, které se fakticky opakují.

### 8. systém školení



V dalším školícím procesu, u již zapracovaných pracovníků, dochází k rozdělení procesu na dvě části, viz obrázek

### 9. následný školící proces





## 10. Vzdělávání

V dnešní době zaujímá vzdělávání u poradců velmi významnou roli, do které všechny společnosti investují nemalé prostředky. Tento fakt, jak už jsem se zmínil v předchozí části, si vyžádal zavedení složitějších produktů, větší portfolio produktů, větší konkurence, ale i mnohem větší vzdělanost klientů.

Školení lze rozdělit do několika kategorií:

- produktová, obchodních dovedností, motivační
- školení nováčků, školení již zkušených obchodníků
- při startu obchodních akcí
- povinná, nepovinná
- prováděná interními trenéry, prováděná externími firmami
- hrazená centrálou, hrazená pracovníkem
- celofiremní, pořádaná jednotlivými organizačními složkami

Pokud se podíváme na financování školení v návaznosti na právní vztah subjektů, dochází opět k určité nesrovnalosti. Přestože obchodníci pracují na základě dohody o obchodním zastoupení, financují školení ve většině případů či z větší části mateřské společnosti. Obchodníci si většinou hradí náklady na cestu, stravu a ubytování. Náklady na školitele a školící program bývají hrazeny mateřskou společností.

Přestože mají všechny společnosti propracovaný systém školení, která bývají zakončena různými certifikáty, jedná se o dobrovolné aktivity společností a většinou i jejich zprostředkovatelů. V současné době není ČNB nastavena povinnost průběžného dokazování kvalifikace. Výjimkou je absolvování zkoušky při registraci pojišťovacího zprostředkovatele, která podle mého názoru nesplňuje zamýšlený cíl. Zkoušky mohou provádět na základě získání certifikátu jednotlivé společnosti, které nemají důvod nepřiznat certifikát jejich zájemci o práci pojišťovacího zprostředkovatele. Za svoji praxi jsem se nesešel s případem, že by nějaký zájemce tuto zkoušku neudělal a tudíž by nebyl přijat do řad zprostředkovatelů. Z vlastních zkušeností vím, že v případě chyb v testu, jsou následně chyby opraveny ve spolupráci se školitelem, který toto školení provádí. Navíc jsou testové otázky zaměřeny na

obsah zákona 38, nikoliv na odborné otázky, které by prověřovaly schopnost prodejce pojmout rozsáhlé znalosti z oblasti pojistných produktů. Toto vidím jako velký problém celého pojistného trhu.

## 11. Adaptační proces

Tato část školení je zaměřena na období nástupu do společnosti a určuje průběh stanoveného období. Období je obvykle stanoveno na období prvních 6 měsíců a je klíčovou částí, která rozhoduje o tom, zda uchazeč bude úspěšný či nikoliv. Všechny společnosti vytvářejí centrální adaptační plán, který má napomáhat co nejsnazšímu průběhu této části. Přestože je zde velká podpora centrály odboru tréninku, rozhodujícím členem v tomto procesu je přímý nadřízený uchazeče – prvoliniový manažer. Ten provádí nováčka adaptačním procesem, bývá zodpovědný za dodržování procesu a plnění úkolů týkajících se praktických zkušeností. Mezi tyto úkoly patří zejména:

- sjednávání schůzek
- telefonování
- vytipování potencionálních klientů
- doprovody na schůzky
- získávání doporučení

V níže uvedených příkladech adaptačních plánů je vidět velká úloha prvoliniového manažera – v těchto případech to je manažer obchodní skupiny (MOS) – ČSOBP a manažer skupiny (MS) – ČP.

### 11.1 Adaptační plán ČSOB Pojišťovny a.s.

Adaptační plán nováčka v ČSOB Pojišťovně (dále jen ČSOBP) je sestaven velmi přesně a takřka den po dni určuje náplň práce nováčka i odpovědného pracovníka, jehož úkolem je kontrolovat splnění daného úkolu. Tento adaptační plán je rozložen do 4 měsíců a odpovědnými pracovníky jsou:

- manažer obchodní skupiny (MOS)
- garant (GRA)
- retailový account manager (RAM)

Každý měsíc je rozdělen do dekád a každá dekáda je rozdělena na školení:

- produktů
- dovedností
- minimální praxi

Pokud uděláme rozbor tohoto adaptačního plánu, zjistíme, že poměr činností je rozdělen následovně:

RAM 29% činností

MOS/GRA 71% činností

#### 10. adaptační plán ČSOBP

období	Témata 1. Měsíce	odpovídá
1. dekáda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompletace materiálů viz. <i>Balíček PAE</i></li> <li>▪ Složení testu odborné způsobilosti</li> </ul>	RAM RAM
	<b>Produkty:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FORTE</li> </ul>	RAM
	<b>Dovednosti:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ denně konzultace s MOS/GRA (osobně, mobil)</li> <li>▪ Scénář prodeje – krok 1,2,3</li> <li>▪ Procvičování Scénáře prodeje</li> </ul>	MOS/GRA RAM MOS/GRA
	<b>Minimální praxe:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ týdenní plánování a vyhodnocování aktivit PZ</li> <li>▪ 1 den v terénu s <i>MOS/GRA</i></li> <li>▪ telefonáty – úspěšné domluvení min. 2 schůzek</li> <li>▪ dalších 20 kontaktů na potenciální klienty</li> </ul>	MOS/GRA
2. dekáda	<b>Produkty:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FORTE</li> <li>▪ Procvičování produktu FORTE</li> </ul>	RAM MOS/GRA
	<b>Dovednosti:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ denně konzultace s MOS/GRA (osobně, mobil)</li> <li>▪ Scénář prodeje – krok 4,5,6,7</li> <li>▪ Procvičování Scénáře prodeje</li> </ul>	MOS/GRA RAM MOS/GRA
	<b>Produkty:</b>	
3. dekáda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procvičování produktu FORTE</li> <li>▪ Kontrola znalostí produktu a Scénáře prodeje</li> </ul>	MOS/GRA RAM
	<b>Dovednosti:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ denně konzultace s MOS/GRA (osobně, mobil)</li> <li>▪ Scénář prodeje – souhrn</li> <li>▪ Procvičování Scénáře prodeje</li> </ul>	MOS/GRA RAM MOS/GRA
	<b>Minimální praxe:</b>	

období	Témata 1. Měsíce	odpovídá
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ týdenní plánování a vyhodnocování aktivit PZ</li> <li>▪ telefonování – úspěšné domluvení min. 2 schůzek denně</li> <li>▪ dalších 20 kontaktů na potenciální klienty</li> </ul>	MOS/GRA

dekáda	Téma 2. Měsíce	odpovídá
1. dekáda	<b>Produkty:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konzultace k FORTE (individuální posouzení)</li> <li>▪ Opakování produktu FORTE – vyplňování smluv, nejčastější chyby, změny ve smlouvách</li> </ul>	MOS/GRA MOS/GRA
	<b>Dovednosti:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RP-0 – trénink prodejních dovedností</li> <li>▪ denně konzultace s MOS/GRA (osobně, mobil)</li> <li>▪ Procvičování Scénáře prodeje, Emil</li> </ul>	OVT MOS/GRA MOS/GRA
	<b>Minimální praxe:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ týdenní plánování a vyhodnocování aktivit PZ</li> <li>▪ telefonování – úspěšné domluvení min. 2 schůzek denně</li> <li>▪ 2 schůzky denně (formulář – záznam o schůzce) z toho celkem 3 s náslechem MOS/GRA – písemná zpětná vazba</li> <li>▪ kontrola plnění akčního plánu z RP-0</li> <li>▪ udržovat počet kontaktů na potenciální klienty – 50</li> </ul>	MOS/GRA
2. dekáda	<b>Produkty:</b>	
	Konzultace k FORTE (individuální posouzení)	MOS/GRA
	<b>Dovednosti:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ denně konzultace s MOS/GRA (osobně, mobil, E-mail)</li> <li>▪ Procvičování Scénáře prodeje, Emil</li> </ul>	MOS/GRA RAM
	<b>Minimální praxe:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ týdenní plánování a vyhodnocování aktivit PZ</li> <li>▪ kontrola plnění akčního plánu z RP0</li> <li>▪ 1 den náslech na přepážce</li> <li>▪ telefonování – úspěšné domluvení min. 2 schůzek denně</li> <li>▪ 2 schůzky denně (formulář – záznam o schůzce) z toho celkem 3 s náslechem MOS/GRA – písemná zpětná vazba</li> <li>▪ udržovat počet kontaktů na potenciální klienty 50</li> </ul>	MOS/GRA

dekáda	Téma 2. Měsíce	odpovídá	
3. dekáda	<b>Produkty:</b>		
	▪ Konzultace k FORTE (individuální posouzení)	MOS/GRA	
	<b>Dovednosti:</b>		
	▪ denně konzultace s MOS/GRA (osobně, mobil, E-mail) ▪ Procvičování Scénáře prodeje, Emil	MOS/GRA RAM	
	<b>Minimální praxe:</b>		
	▪ týdenní plánování a vyhodnocování aktivit PZ ▪ telefonování – úspěšné domluvení min. 2 schůzek denně ▪ 2 schůzky denně (formulář – záznam o schůzce) z toho celkem 3 s náslechem MOS/GRA ▪ udržovat počet kontaktů na potenciální klienty 50	MOS/GRA	
	<b>dekáda</b>	<b>Téma 3. Měsíce</b>	<b>odpovídá</b>
	1. 3. dekáda	<b>Produkty + Dovednosti:</b>	
▪ Denně konzultace s MOS/GRA (osobně, mobil, E-mail) ▪ Procvičování Scénáře prodeje, Emil		MOS/GRA	
<b>Minimální praxe:</b>			
▪ týdenní plánování a vyhodnocování aktivit PZ ▪ 3 schůzky denně, náslech MOS/GRA dle potřeby PAE ▪ udržovat počet kontaktů na potenciální klienty 50		MOS/GRA	
<b>dekáda</b>	<b>Téma 4. Měsíce</b>	<b>odpovídá</b>	
1. dekáda	<b>Produkty – doporučené:</b>		
	▪ Opakování produktů ŽP – vyplňování smluv ▪ V případě splnění podmínky 15 smluv ŽP – prod.NP	RAM MOS/GRA	
	<b>Dovednosti:</b>		
	<b>Minimální praxe:</b>		
	▪ týdenní plánování a vyhodnocování aktivit PZ ▪ 3 schůzky denně, náslech MOS/GRA dle potřeby PAE ▪ udržovat počet kontaktů na potenciální klienty 50	MOS/GRA	
	2. dekáda	<b>Produkty: (minimálně 15 smluv ŽP)</b>	
		▪ Neživotní pojištění	MOS/GRA
		<b>Dovednosti:</b>	
▪ denně konzultace s MOS/GRA (osobně, mobil, E-mail) ▪ Procvičování Scénáře prodeje, Emil		MOS/GRA RAM	
	<b>Minimální praxe:</b>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ týdenní plánování a vyhodnocování aktivit PZ</li> <li>▪ kontrola plnění akčního plánu z RP1</li> <li>▪ udržovat počet kontaktů na potenciální klienty 50</li> </ul>	MOS/GRA
<b>3. dekáda</b>	<b>Produkty:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opakování produktů</li> <li>▪ Kontrola znalostí produktů NP</li> </ul>	MOS/GRA RAM
	<b>Dovednosti:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ denně konzultace s MOS/GRA (osobně, mobil, E-mail)</li> <li>▪ Procvičování Scénáře prodeje, Emil</li> </ul>	MOS/GRA RAM
	<b>Minimální praxe:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kontrola plnění akčního plánu z RP1</li> <li>▪ 3 schůzky denně, náslech MOS/GRA dle potřeby PAE</li> <li>▪ udržovat počet kontaktů na potenciální klienty 50</li> </ul>	MOS/GRA

Zdroj: Intranet ČSOBP, 2011

## 11.2 Adaptační plán České pojišťovny a.s.

Adaptační plán České pojišťovny (dále jen ČP) je koncipován jako soubor jednotlivých aktivit, které musí nováček absolvovat. Absolvování jednotlivých aktivit kontroluje přímý nadřízený manažer skupiny (MS), který se zodpovídá regionálnímu řediteli (RŘ). I v tomto adaptačním plánu hraje MS klíčovou roli, jelikož je odpovědný za plnění všech předepsaných aktivit. Produktová školení probíhají centrálně nebo v rámci nadřazené organizační složky – regionu.

### 10. plán aktivit ČP

Plán aktivit v 1. Měsíci
Absolvování <b>startovacího mítinku</b>
Úspěšné absolvování <b>ŠOZ</b> (školení odborné způsobilosti)
<b>Absolvování školení POT 1</b> - 4 dny( 2 dny ob. doved., ÚDS, ÚMS, DYK +, PFČP, ÚDS-BONUS)
<b>Absolvování školení POT 2</b> - 3 dny
obchodní dovednosti + obch. certifikace, Sluníčko, H 60, produkt. certifikace POT 1 + POT 2
"Stáž" na <b>přepážce</b> agentury - rozsah cca 4 hod. - po dohodě s MS přepážek
Uskutečnění minimálně <b>5 obchodních schůzek</b> s MS
Obchodní schůzka s trenérem OTO - dle možností trenéra OTO - zpětná vazba

Vyhodnocení plnění <b>přínosu nováčka</b> dle IS 162/2006
<b>Plnění kritérií stanovených RVČ - dodatek RVČ - produkce 10.000 B78</b>
a) při splnění kritérií na 100 a více % - zákl. provize VPA,VPZ nebo MO tipaře 15.000 Kč
b) při krácení za nesplnění všech kritérií doplní částku MS
<b>event. důvod krácení:</b>
Další významné obchodní aktivity
<b>Hodnocení aktivit a výsledků nováčka v 1. měsíci - hodnotí MS</b>
<b>Dohodnutá opatření po vyhodnocení 1. měsíce</b>
<b>Pohovor nováčka s RŘ – podpis RŘ</b>
<b>Plán aktivit ve 2. Měsíci</b>
<b>Trénink INTR - 2 dny - DYK+, GARANCE, ČPI, produktová certifikace INTR 1</b>
<b>Trénink POT 3 - 3 dny - JOK,TIA, BO/KO, papírová TIA, produkt. certifikace POT 3</b>
<b>"Stáž " na přepážce - rozsah 2 x 2 hod. - po dohodě s MS přepážek</b>
Uskutečnění minimálně 5 <b>obchodních schůzek</b> společně s MS
Vyhodnocení plnění <b>přínosu nováčka</b> dle IS 162/2006 - produkce 20.000
<b>Plnění kritérií stanovených RVČ - dodatek RVČ</b>
a) při splnění kritérií na 100 a více % - zákl. provize VPA,VPZ nebo MO tipaře 15.000 Kč
b) při krácení za nesplnění všech kritérií doplní částku MS
<b>event. důvod krácení:</b>
Uzavření <b>minimálně 10 ks pojistných smluv</b> od zahájení činnosti v ČP podklad pro výplatu odměny ve výši 6.000 Kč + karty Benzina za 2.000 Kč dle IS ROR 11/07
Získání minimálně 10 nových doporučení na klienty
Další významné obchodní aktivity
<b>Hodnocení aktivit a výsledků nováčka ve 2. měsíci - hodnotí MS</b>
<b>Dohodnutá opatření po vyhodnocení 2. měsíce</b>
<b>Pohovor nováčka s RŘ - podpis RŘ</b>
<b>Plán aktivit ve 3. Měsíci</b>
Vyhodnocení plnění <b>přínosu nováčka</b> dle IS 162/2006 - produkce 30.000
<b>Plnění kritérií stanovených RVČ - dodatek RVČ</b>
a) při splnění kritérií na 100 a více % - zákl. provize VPA, VPZ nebo MO tipaře 15.000 Kč
b) při krácení za nesplnění všech kritérií doplní částku MS



<b>event. důvod krácení:</b>
Kontrola <b>celkového počtu</b> pojistných smluv <b>dle IS ROŘ 11/ 07</b> - návrh na odměnu 6 + 2
Získání minimálně 10 nových doporučení na klienty
Další <b>významné obchodní</b> aktivity
<b>Hodnocení aktivit a výsledků nováčka ve 3. měsíci - hodnotí MS</b>
<b>Dohodnutá opatření po vyhodnocení 3. měsíce</b>
Celkové zhodnocení adaptace nováčka a jeho přípravy na samostatnou obchodní činnost
<b>Pohovor nováčka s RŘ - podpis RŘ</b>
<b>Plán aktivit ve 4. Měsíci</b>
<b>POT 4 - 1 den - AS,AE, produktová certifikace POT 4 - 4. měsíc</b>
<b>Produkce nováčka dle IS 7/2008</b>
<b>celková produkce dle ČPK za 1. - 4. měsíc</b>
<b>Plán aktivit v 5. Měsíci</b>
<b>FAR - 3 dny - Finanční analýza rodiny - po postupu do segmentu B</b>
<b>Produkce nováčka dle IS 7/2008</b>
<b>celková produkce dle ČPK za 1. - 5. měsíc</b>
<b>POT 5 - 2 dny - produktová certifikace POT 5 - po postupu do segmentu B</b>
DYK, KŽP, 50S, RŽP, ÚvŽP, ČPZ, 15S, KOM, ODP, JOS, staré sazby ŽP
<b>Plán aktivit v 6. Měsíci</b>
<b>FAR - 1 den - certifikace FAR, vstup do rodinného poradenství</b>
certifikace po 3 - 4 týdnech po absolvování tréninku FAR, dle pokynů agentury
<b>Produkce nováčka dle IS 7/2008 -celková produkce za 1. - 6. měsíc</b>
Hodnocení samostatné obchodní činnosti nováčka za 4. - 6. měsíc v ČP

Zdroj: Intranet ČP, 2011

### **11.3 Porovnání adaptačních plánů**

Porovnáním hlavních cílů v jednotlivých adaptačních plánech, zjistíme, že oba plány mají tyto záměry:

- produktové znalosti
- obchodní dovednosti
- získávání kontaktů – doporučení
- práce s kontakty
- znalost interních systémů
- plnění stanovených produkčních cílů

## 12. Nejčastější chyby při řízení obchodníků

Pokud se zaměříme na řízení obchodníků jejich liniiovými manažery, vycházejí jejich chyby z podstaty motivačních systémů jednotlivých organizací. Vzhledem k tomu, že kariérová schémata nutí liniiové manažery k náboru, který patří k hlavním hodnotícím ukazatelům, je nábor praktikován systémem pokus  $\Leftrightarrow$  omyl.

Zielke uvádí, mezi nejčastější chyby liniiových manažerů patří:

### *a) kompetence*

Tak, jako jsou v rychlosti vytvářeni finanční poradci, tak je v jednotlivých společnostech vytvářen tlak na rozvoj prvoliniiových manažerů. Přes podporu nadřízených a oddělení tréninku, nejsou vždy noví manažeři ve svých znalostech a to jak produktových, tak manažerských, kompetentní (Zielke, 2006).

### *b) velký tlak*

Málokterý manažer umí snižovat tlak, kterým na něho působí jeho nadřízení a stejným, nebo i vyšším působí na svoje podřízené. Pokud jeho podřízení cítí trvalý tlak, nejsou schopni podávat adekvátní výkony a tento tlak působí kontraproduktivně (Zielke, 2006).

### *c) náládovost*

Patří mezi další chyby, které negativně ovlivňují výkonnost podřízených. Ovládání nálad by mělo patřit mezi základní vlastnosti manažerů (Zielke, 2006).

### *d) nerozhodnost*

Jedna z manažerských pouček říká „je lepší udělat něco, třeba chybně, než neudělat nic“ (Zielke, 2006).

### *e) autoritativnost*

Otcovská role manažera, který své podřízené vnímá jako svoje neposlušné děti, které nemají nárok na svůj názor, patří mezi základní manažerské pasti. V tomto případě je nutné pracovat s podřízenými

férově a dávat jim prostor k vymýšlení a realizaci obchodních, či jiných akcí (Zielke, 2006).

**f) *přílišná kreativita***

Přestože kreativita patří mezi základní dovednosti lídra, nesmí být ani tato schopnost neúměrná. Není přístupné měnit jednotlivé cíle v průběhu akce (Zielke, 2006).

**g) *perfekcionalismus***

Pedantství je vlastnost, která rozbíjí vztahy mezi lidmi a to nejen na pracovišti, ale také v osobních životech (Zielke, 2006).

**h) *lháři***

Lidé, kteří nic neumí, ale o to lépe umí o svých rádoby schopnostech mluvit. To je vlastnost, která dokáže znechutit práci nejen svým podřízeným, ale také kolegům na stejné řídicí úrovni (Zielke, 2006).

## ZÁVĚR

Pokud se podíváme na to, jak probíhá sjednávání jednotlivých produktů pojištění, zjistíme, že v praxi dochází k výrazným odlišnostem od teorie, která je způsobena nejen neracionálním chováním klientů, ale také samotnými pojišťovny a prodejci pojištění, kteří klientům v produktech podsouvají rizika, která buď nepotřebují, nebo jsou v pojistných produktech zdvojená. Přestože jsou jednotliví prodejci školeni na zjišťování potřeb a rizik klientů hodnocení a provizní systém je nepřímo nutí přesvědčovat klienty o nutnosti sjednat ta pojištění, která jsou z hlediska odměňování zajímavá. Prodejci spoléhají na to, že klienti často nemají dostatek informací nebo vycházejí z nedokonalosti jeho vlastního rozhodování. Některá rizika, která jsou těžko předvídatelná a proto vhodná k pojištění, nejsou zprostředkovateli nabízena k pojištění z důvodu příliš přísných limitů nebo podmínek pro sjednání, jsou pro samotné prodejce složitá na vysvětlení nebo riziková z hlediska možného přijetí klienta do pojištění (Šídlo, 2010).

Přes všechna proklamovaná prohlášení pojišťoven i ostatních distribučních kanálů o nezávislosti, o kvalitním zpracování finančních plánů zájemců o pojištění, přes snahu školitelů produktových školení, je rozhodujícím faktorem pro nábor a rozvoj pracovníků v pojišťovnictví kariérní řád a obdobné hodnotící systémy jednotlivých prodejních subjektů. V žádné ze společností nebývají mezi “vyhlašovanými” prodejci ti, co prodávají pouze produkty, které jsou pro klienty potřebné.

## SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 144 s. ISBN: 978-80-247-1975-7
- BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*, Brno: Masarykova univerzita, 2001. 136 s. ISBN: 80-210-2085-7
- MARVAN, M., PATOPRSTÝ, J. *Dějiny pojišťovnictví v Československu 1. díl – do roku 1918*, Praha: Česká státní pojišťovna, 1989. 360 s. ISBN: neuvedeno
- MARVAN, M., CHALOUPECKÝ J. *Dějiny pojišťovnictví v Československu 2. díl – (1918-1945)*, Bratislava: Česká pojišťovna a.s., 1993. 426 s. ISBN:80-88739-01-2
- MARVAN, M., CHALOUPECKÝ J. *Dějiny pojišťovnictví v Československu 3. díl – (1945-1992)*, Praha: Česká pojišťovna a.s., 1997. 445 s. ISBN: neuvedeno
- ŠÍDLO, D. *Život jako riziko*, Praha: Aladin Agency a Ing. Dušan Šídlo, 2010. 188 s. ISBN: 978-80-904345-1-6
- BÖHM, A. *Ekonomika a řízení pojišťoven*, Praha: Wolters Kluwer, 2004. 260 s. ISBN: 80-7357-020-3
- TOMAN, I. *O úspěchu*, Praha: TAXUS International, 2011, 238 s. ISBN: neuvedeno
- ČASTORAL, Z. *Základy moderního managementu*, UJAK Praha, 2009. 208 s. ISBN: 978-80-86723-76-1
- DAŇHEL, J. a Kol. *Pojistná teorie*, Praha: Professional Publishing, 2006. 334 s. ISBN: 80-86419-64-9
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání. Managment Press, 2001. 349 s. ISBN: 80-7261-033-3
- MILLER, L. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*, Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 232 s. ISBN: 978-80-247-2904-6
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 208 s. ISBN: 978-80-247-2448-5
- SUCHY, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 128 s. ISBN: 978-80-247-1692-3
- ŠULER, O. *100 klíčových manažerských technik*, Brno: Computer Press, 2009. 314 s. ISBN: 978-80-251-2173-3
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 128 s. ISBN: 978-80-274-0882-9
- VEBER, J. a kolektiv *Managment*, Praha: Managment Press, 2009. 600 s. ISBN: 978-80-7261-200-0

*Zákon č.38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech,  
ve znění pozdějších předpisů*

## **SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 800 s. ISBN: 80-247-1407-8

ZIELKE, CH. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006 s. ISBN: 80-247-1815-4

CAUNT, J. *Time management, jak hospodařit s časem*, Praha: Computer Press, 2001. 125 s. ISBN: 80-7226-441-9

CARNEGIE, D. *The Quick and Easy Way to Effective Speaking*, New York, Dále Carnegie & Associates, Inc., 1990, 203 s. ISBN: neuvedeno

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Petr Vodvárka

**Obor:** Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Nábor a rozvoj obchodníků v pojišťovnictví

**Rok:** 2012

**Počet stran textu bez příloh:** 64

**Celkový počet stran příloh:** 0

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 18

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 4

**Počet internetových zdrojů:**

**Vedoucí práce:** Mgr. Hana Bartošová