

Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

## **Produktivita práce v podniku s ohledem na reálný hospodářský cyklus**

Vypracovala: Bc. Veronika Havlová  
Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

České Budějovice 2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika HAVLOVÁ**  
Osobní číslo: **E17611**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Produktivita práce v podniku s ohledem na reálný  
hospodářský cyklus**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat produktivitu práce s aspektem na fáze vývoje reálného hospodářského cyklu. Zhodnotit jednak možnosti měření produktivity práce a jednak faktory ovlivňující v období krize a v období prosperity efektivnost využívání výrobního faktoru práce.

Osnova:

1. Význam hodnocení produktivity práce
2. Reálný hospodářský cyklus jako vnější faktor výkyvu výkonnosti podniku
3. Možnosti měření a komparace produktivity práce v podniku
4. Vývoj reálného hospodářského cyklu v odvětví
5. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu z hlediska jeho zaměření
6. Analýza produktivity práce vybraného subjektu s ohledem na fáze reálného hospodářského cyklu
7. Zhodnocení, návrhy, doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Coelli, T. (2005). **An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis**. 2nd ed. New York: Springer.

Fried, H. O., Lovell, C. A. K., Schmidt, S. S. (2008). **The Measurement of Productive Efficiency and Productivity Growth**. USA:Oxford University Press. References.

Synek, M. & kol. (2011). **Manažerská ekonomika**. 5., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.

Sedláček, J. (2007). **Finanční analýza podniku**. Vyd. 1. vyd. Brno: Computer Press.

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). **Výkonnost a tržní hodnota firmy**. Praha: Grada.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Novotná, Ph.D.**  
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **20. ledna 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studená 13 370 01  
370 01 Česká Budějovice

  
Ing. Robert Zeman, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2018

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to ve nezkrácené podobě. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 5. 4. 2019

.....  
Bc. Veronika Havlová

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Martině Novotné, Ph.D. za odborné vedení při zpracování kvalifikační práce a podnětné návrhy. Také chci poděkovat mé rodině a příteli za trpělivost a podporu při studiu.

## Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární rešerše .....	4
2.1	Produktivita .....	4
2.2	Produktivita práce .....	6
2.2.1	Předpoklady pro zvyšování produktivity: .....	8
2.2.2	Význam hodnocení produktivity práce .....	9
2.3	Reálný hospodářský cyklus jako vnější faktor výkyvu výkonnosti podniku... 11	
2.3.1	Hrubý domácí produkt .....	11
2.3.2	Hospodářský cyklus .....	12
2.3.3	Vývoj reálného hospodářského cyklu v pojišťovnictví .....	15
2.3.4	Fáze hospodářského cyklu .....	18
2.3.5	Příčiny hospodářských cyklů .....	20
2.4	Možnosti měření a komparace produktivity práce v podniku.....	23
2.5	Produktivita práce a její vliv na ukazatele finanční analýzy .....	25
2.5.1	Ukazatelé finanční analýzy, které produktivita práce ovlivňuje: .....	26
2.6	Vztah produktivity práce a průměrných mezd .....	28
3	Cíl a metodika práce .....	29
4	Praktická část .....	32
4.1	Analýza trhu a konkrétního odvětví .....	32
4.2	Vybraná společnost Generali pojišťovna, a. s. ....	34
4.2.1	Odborní pracovníci v oblasti pojišťovnictví .....	37
4.2.2	Vývoj počtu pracovníků .....	40
4.2.3	Odměňování vybraných skupin pracovníků .....	42
4.2.4	Předepsané pojistné .....	44
4.2.5	Výkonnost podniku .....	46
4.3	Konkrétní skupina společnosti Generali .....	48
4.3.1	Produktivita práce za konkrétní skupinu: .....	51
4.3.2	Působení vývoje pojistného trhu na vývoj provizí .....	53
4.3.3	Vztah produktivity práce a průměrných provizí .....	55
4.3.4	Porovnání konkrétních pozic .....	56
4.3.5	Návrhy na zlepšení .....	58
5	Závěr .....	60

6	Summary.....	62
7	Seznam použité literatury .....	63
8	Seznam použitých internetových zdrojů .....	65
9	Seznam obrázků, grafů, tabulek .....	66

# 1 Úvod

V současné době se neustále ekonomické prostředí vyvíjí v souvislosti s inovacemi a podniky se z něj snaží získávat stále kvalitnější výrobní faktory. Primárním výrobním faktorem je práce. Pro zjištění kvantitativního vztahu mezi objemem výroby a spotřebovanou prací na výrobu daného objemu za stanovené období se využívá produktivita práce. Pro podnik je rostoucí tendence produktivity práce velmi důležitá, dochází k úspoře vynakládaného úsilí i finančnímu ohodnocení pracovníků. Dosažením vyšší produktivity práce klesnou náklady a podnik může snižovat cenu produkce, což znamená, že společnost má možnost rozšířit množství zákazníků nebo zvýšit zisk z každého výrobku či služby.

Růstem celkové produktivity dochází ke zvyšování ekonomické přidané hodnoty a k vývoji podniku. Produktivita práce je jedním z hlavních aspektů, který představuje dlouhodobý růst podniku, působí na mikroekonomické úrovni v rámci podniku, ale i na makroekonomické úrovni tím, že pozitivně ovlivňuje vývoj hrubého domácího produktu.

Cílem práce je provést analýzu produktivity práce s aspektem na fáze vývoje reálného hospodářského cyklu. V práci je důležité zhodnocení možností měření produktivity práce a také odůvodnění faktorů, které ovlivňují v období krize a v období prosperity efektivnost využívání výrobního faktoru práce.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretická a praktická. Teoretická část pojednává o problematice produktivity práce, ekonomického růstu a vzájemné provázanosti na základě odborné literatury.

Praktická část pojednává o vývoji trhu, pojistného trhu a předepsaného pojistného, které je nezbytnou součástí oboru pojišťovnictví. Dále se zabývá produktivitou práce a zamyšlením se nad provizemi pracovníků. Pojednává o vybraném podniku Generali pojišťovně, a. s. jako celku, ale také dochází k vyčlenění konkrétní skupiny podniku, kde byla zkoumána problematika produktivity práce a aktivity. Hlavním úkolem praktické části je analýza produktivity práce v pojišťovně s aspektem na fáze vývoje reálného hospodářského cyklu. Pro podrobnější zkoumání byli vybráni zástupci jednotlivých pozic v konkrétní skupině, u kterých byly provedeny analýzy související s produktivitou práce.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Produktivita

Produktivitou zjišťujeme účinnost výrobních faktorů při výrobě, tedy zda se vynaložily zdroje efektivně, a jaký užitek byl získán. Porovnáváme, kolik veškerých výrobních faktorů musel podnik vynaložit k výrobě výrobků či služeb, a jakých výstupů dosáhl. Čím je produktivita vyšší, tím méně musíme vynaložit zdrojů na získání určitých výstupů a tím tedy produktivita roste. Výsledná efektivnost není jediným měřítkem při výrobě, a proto je důležité se zaměřit také na kvalitu výstupu. S rostoucí kvalitou může podnik získávat lepší pozici na trhu, a pokud kvalitu spojíme s rostoucí produktivitou, získáme nejen věrnou klientelu, ale také vyšší zisky a možnost celkového růstu podniku (Synek, 2011).

Produktivita se vztahuje na veškeré podniky, jak na výrobní, tak i na nevýrobní, neboť výrobou v širším slova smyslu se rozumí transformace vstupů v užitečné výstupy – výrobky nebo služby (Klečka, 2005-2011).

Pro výpočet produktivity používáme vzorec vyjádřený poměrem výstupů, jaké podnik vytvořil a vstupů, které podnik musel vynaložit za dané období a při dané kvalitě:

$$\frac{\text{výstupy}}{\text{vstupy, za dané období, při dané jakosti}}$$

(Coelli, 2005)

Produktivita je pro podnik velmi důležitým měřítkem. V ekonomické praxi a teorii rozlišujeme následující **hlavní typy produktivity**:

a) Podle hodnotového poměru

- technická produktivita – poměr výstupu a vstupu pouze v naturálních jednotkách,
- technickoekonomická produktivita – poměr výstupu a vstupu vyjádřen naturálními jednotkami v peněžním ocenění.

b) Podle stupně agregace

- produktivita mikroekonomická – zjišťuje produktivitu v konkrétní výrobě nebo podniku, a
- produktivita makroekonomická – obvykle se vztahuje na národní ekonomiku

(Kislingerová, 2008)

c) Podle komplexnosti uvažovaného vstupu

Poslední zmíněnou produktivitu rozlišujeme dle komplexnosti uvažovaného vstupu na **parciální** a **celkovou**. Parciální produktivita vyjadřuje produktivitu daného výrobního faktoru, např. kapitálu, energie nebo práce, která slouží pro správné řízení podniku a dílčích vnitropodnikových útvarů. Celková produktivita, která je pro podnik prvořadá, vytváří souhrnný přehled účinnosti podniku (Synek, 2011).

*„Firmy používají několik druhů vstupů, jako je práce, materiály a kapitál. Celkový faktor produktivity kombinuje různé vstupy pro dosažení složeného výstupu (Koontz & Weihrich, 1993).“*

Pro celkovou produktivitu používáme následující vzorec:

$$\frac{\text{Výstupy}}{\text{Práce} + \text{Kapitál} + \text{Energie} + \text{Materiál}}$$

(Synek, Kopkáně, & M., 2009)

Pokud zjistíme, jak podnik využívá svých zdrojů a jaké výnosy získává, je také důležité vědět, jak podnik může produktivitu zvyšovat.

Předpoklady pro zvýšení produktivity jsou například zeštíhlování výroby, tedy produkovat zboží a služby pouze, když to klient požaduje – metoda JIT, dále snaha snižovat náklady pomocí outsourcingu či standardizací, poté zvyšování jakosti – omezení zmetků, zbytečné zdržování provozu reklamacemi a v neposlední řadě zkracování času výrobního cyklu, ale také doby vývoje či administrativních činností (Synek, Kopkáně, & M., 2009).

## 2.2 Produktivita práce

V ekonomické praxi je velmi důležitá parciální produktivita, užší koncepce produktivity práce. Nejčastěji se jedná o kvantitativní vztah mezi objemem výroby a spotřebovanou prací na výrobu daného objemu za stanovené období. Pomocí ukazatele podnik zjišťuje změny ve spotřebě živé práce vynaložené na výrobu určitého výrobku a je nazýván produktivitou práce. Přesnost ukazatele však není stoprocentní. Pracovníci neboli živá práce se stává produktivnější za použití nejen většího množství strojů či zařízení, ale také pomocí inovačních technologií.

Parciální produktivita daného vstupu, kterým může být například práce, kapitál, materiál či energie je vyjádřena poměrem výstupu a zmiňovaného vstupu. Nejčastěji však bývá produktivita práce vyjádřena následujícím vzorcem:

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{pracovníci}(\text{počet pracovníků nebo počet odpracovaných hodin})}$$

Produktivita je přímo či nepřímo ovlivňována faktory působícími uvnitř i vně podniku. Jedná se o faktory **fyzikální** a **psychologické**. Pod fyzikálními faktory si můžeme přestavit neustále se vyvíjející technologie, metody, kterými podnik zpracovává zboží či služby a v neposlední řadě způsob dopravy a obecně logistika v podniku. Psychologické faktory jsou modely chování zaměstnanců, morální chování zaměstnanců, kvalita vzdělání či motivace (Hučka, 2011).

Faktory, které přímo ovlivňují produktivitu práce jsou například:

- Způsob práce a používané metody, struktura práce
- kvalita používaného zařízení
- využívání finančních prostředků
- úroveň schopností pracovní síly
- systém hodnocení a odměňování
- úroveň metod průmyslového inženýrství
- stav infrastruktury
- situace celého národního hospodářství a ekonomiky

(Hučka, 2011)

Smyslem managementu je dosahování určitých záměrů. Jedním ze záměrů je právě zvyšování produktivity. Důsledkem globalizace musí podnik pohotově reagovat na zvyšující se produktivitu práce vůdčích světových podniků. Tyto podniky dosahují závratných výsledků za pomoci japonských manažerských technik, které jsou označovány jako nové podnikové systémy. V podnicích, které používají zmíněných japonských manažerských technik a dosahují jimi výjimečné produktivity, označujeme jako podniky světové třídy (Synek M. , 2011).

Za pomoci analýz tradičně používaných procesů bylo zjištěno, že přidanou hodnotu vytváří pouze 10 % veškerých procesů a zbylých 90 % tvoří mezioperační časy, které nevytváří žádnou přidanou hodnotu a jsou pouze zbytečně vynakládanými režijními náklady. Proto je zapotřebí se zaměřit na možnosti zvyšování produktivity, která by přispěla k vytvoření plynulého toku operací přidávajících hodnotu zboží či službám (Synek M. , 2011).

Pokud se na problém plýtvání podíváme z hlediska dřívějších zjištění, dojdeme k chybám, které zaznamenal již slavný americký statistik William Edwards Deming (1900-1993), jež prohlásil, že „*Osmdesát pět procent důvodů, proč nesplníme požadavky zákazníků, je dáno chybami procesů, a ne chybami zaměstnanců. Jedním z nevýznamnějších úkolů managementu je změnit chybné firemní procesy* (Deming, 2000)“.

### **2.2.1 Předpoklady pro zvyšování produktivity:**

- Zdokonalení způsobu měření produktivity veškerých prováděných operací v podniku
- Analyzování úzkých míst výrobního procesu, tzv. Bottlenecks, které zpomalují výrobu. Pokud bychom tato místa neodstranili, případné zvyšování produktivity by bylo neefektivní
- Inovace stávajících metod procesu
- Sběr inovačních nápadů od pracovníků
- Přejímání fungujících metod od jiných pracovišť
- Stanovení reálných cílů zlepšení
- Motivace ke zlepšení produktivity - např. odměny ze strany vedení
- Zveřejňování dosažených výsledků
- Odlišovat pojem produktivita a efektivnost – pojem efektivnost se týká pouze jednoho určitého zdroje oproti produktivitě, která se týká okolností i podmínek fungování celého výrobního procesu

(Kavan, 2002)

## 2.2.2 Význam hodnocení produktivity práce

Produktivita práce je pro podnik velmi důležitá a je zapotřebí ji neustále zvyšovat, motivovat pracovníky, aby docházelo k lepšímu plnění cílů a snižování činností nepřinášejících přidanou hodnotu.

Dále se můžeme podívat na produktivitu práce z hlediska znalostních pracovníků, za které můžeme považovat manažery, finanční či pojišťovací poradce a mnoho dalších skupin pracovníků, kteří jednají individuálně a záleží na jejich konkrétních schopnostech a znalostech, jak bude vypadat produktivita práce.

Produktivitu práce u znalostních pracovníků měříme dle 6 základních faktorů:

- **Volby cíle práce** – jaký je úkol pracovníka a cíl si stanovuje pracovník sám
- **Autonomie a sebeřízení** – pracovník disponuje předpokládanými znalostmi ke splnění cílů, které si sám stanoví a podílí se na odpovědnosti ke splnění podnikových cílů
- **Nepřetržité inovace** – inovace jsou neodmyslitelnou součástí práce
- **Permanentní učení** – neustálé vzdělávání sebe i druhých při práci v týmu
- **Jakost práce** – jedná se o subjektivní úsudek jednotlivce
- **Nové pojetí práce znalostních pracovníků** – znalostní pracovník je aktivem, nikoliv nákladem

(Truneček, 2004)

Významem hodnocení produktivity práce je tedy dosažitelnost výsledku za pomoci nižších nákladů či efektivnějších způsobů operací či procesů. Zjišťujeme, jak jsou lidé, stroje či materiál využity a jakých výsledků je za jejich pomoci dosaženo. Hledáme cesty, kterými produktivitu práce zefektivnit a také možnosti dosažení lepších výsledků.

Základním prvkem produktivity práce je nehledět nejen na cíl, ale také na procesy, které se odehrávají uvnitř podniku. Podrobným zjišťováním docházíme k drobným chybám, za jejichž přehlížením se skrývají chyby ohromných rozměrů, které neustále narůstají. Příkladem mohou být vynaložené nepřímé náklady, které pro podnik často nejsou hlavním měřítkem, ale jsou však velmi důležité. Klademe si otázky typu: Proč musí dělník jít pro materiál do skladu, který je přes celý areál? Proč se musí ve skladu řešit mnoho administrativy? Proč musí asistentka chodit tak daleko ke kopírce. Proč musí údržbář neustále hledat nějaké nářadí? V některých případech podniky dokonce neřeší kvalitu ale pouze velikost produkce, tudíž zmetkovost či nekvalitní služba pro ně není

důležitá. V současné době vyobrazený přístup extenzivního rozvoje již není možný. Pouze intenzivní cesta je jedinou cestou k zvyšování prosperity a budoucnosti společnosti (Nohejl, 2017).

Produktivita práce je ovlivňována mnoha faktory. Důležitým faktorem, který ovlivňuje produktivitu práce, je reálný hospodářský cyklus, který je vnějším faktorem. Reálný hospodářský cyklus má vliv nejen na zakázky, ale také na počet zaměstnanců, jelikož pro realizaci více zakázek, potřebujeme více zaměstnanců, kteří by k realizaci přispěli. Zvýšený počet pracovníků představuje pro podnik vyšší mzdové náklady a další náklady, které jsou reakcí na hospodářský cyklus, který následující sled vyvolal.

## 2.3 Reálný hospodářský cyklus jako vnější faktor výkyvu výkonnosti podniku

Podnik a jeho výkonnost je ovlivňován řadou faktorů – vnějšími a vnitřními. Mezi vnější faktory patří hospodářský cyklus. V následujících odstavcích je vysvětleno, jak dochází k hospodářským cyklům a jakým způsobem hospodářské cykly ovlivňují efektivitu podniku tedy i produktivitu práce. Reálný hospodářský cyklus zjišťujeme pomocí hrubého domácího produktu.

### 2.3.1 Hrubý domácí produkt

Důležitým ukazatelem výkonnosti dané ekonomiky je hrubý domácí produkt, často označován zkratkou HDP. Hrubý domácí produkt představuje tržní hodnotu veškerých finálních statků a služeb vyprodukovaných v dané ekonomice za určité časové období (Rejnuš, 2014).

Hrubý domácí produkt rozlišuje na nominální a reálný.

**Nominální HDP** je zjišťováno z běžných cen, jsou tedy používány ceny, které převládají na trhu v období, kdy HDP počítáme. Ukazatelé zjištěné v běžných cenách odrážejí změny fyzického objemu produkce, ale také změny cen, tudíž je zjištění zkreslující. Nominální HDP je používáno při úvahách o výši peněžních prostředků potřebných pro plynulý koloběh v národním hospodářství (Jurečka & kolektiv, 2017).

**Reálné HDP** je počítáno ve stálých cenách, tzn. ceny očištěné od změn. Stálé ceny jsou charakterizovány jako ceny toho období, které jsme zvolili jako výchozí. Z velikosti reálného HDP vytvořeného v daných letech můžeme dedukovat o skutečném ekonomickému růstu či poklesu. Výši reálného produktu zjistíme pomocí složek, tedy výrobků a služeb, které budou oceněny stálými cenami, nebo očištěním nominálního produktu od inflačních vlivů (Jurečka & kolektiv, 2017).



## Tempo růstu HDP

Hospodářský růst počítáme pomocí reálného HDP přepočítaného na 1 obyvatele – zkoumá skutečné zvýšení životní úrovně obyvatelstva. Tempo růstu uvádí změny HDP v čase a uvádí se v % (Lipovská, 2017).

$$G = \frac{HDP_t - HDP_{t-1}}{HDP_{t-1}} * 100$$

- G = tempo růstu v %
- HDP<sub>t</sub> = HDP v roce t
- HDP<sub>t-1</sub> = HDP v roce t-1

(Spěváček & Žďárek, 2016)

## 2.3.2 Hospodářský cyklus

Ekonomické veličiny jsou v neustálém pohybu a důsledkem toho se tržní ekonomika nevyvíjí hladce a podléhá výkyvům. Výkyvy rozlišujeme **strukturální**, ke kterým dochází změnami preferencí spotřebitelů či novými technologiemi, a **cyklické**, ke kterým dochází poklesem či růstem celkové ekonomiky. Výkyvy cyklické označujeme jako hospodářské cykly (Pavelka, 2006).

Hospodářský cyklus neboli kolísání ekonomiky způsobují pohyby HDP, jelikož se odchyluje skutečný produkt od potenciálního. Potenciální produkt zobrazuje pohyb HDP při plném využití výrobních faktorů. Reálný produkt se mění v závislosti na využití výrobních faktorů dané ekonomiky (Suntum, 2005).

Hospodářský cyklus označuje kolísání reálného hrubého domácího produktu kolem potenciálního produktu. Jedná se o pravidelné kolísání ekonomické aktivity na úrovni celé ekonomiky. Střídání relativního ekonomického růstu a relativního poklesu je nazýváno cyklem. Kolísání je často měřeno pomocí hrubého domácího produktu a dalších makroekonomických indikátorů (Tucker, 2002).

### **2.3.2.1 Ekonomický vývoj od roku 1997**

Ekonomika dosáhla svého dna vlivem inflačních tlaků v roce 1997, které byly zapříčiněné oslabeným kurzem, regulovanými cenami či vlivem nepřímých daní. Inlace dosahovala 10 %. Růst peněžní zásoby výrazně utlumily vládní balíčky, které představovaly zpřísnění měnové politiky, a především restriktivní fiskální a mzdové opatření. Až do konce roku 1998 zůstávají také úrokové sazby velmi vysoké a dosahují dvouciferných čísel. Vysoké úrokové sazby a zvýšená prozíravost bank po měnovém otřesu způsobily zpomalení dynamiky úvěrů, které se následně promítlo v poklesu hospodářské aktivity a v následném velmi pomalém uzdravení české ekonomiky (Ekonomický vývoj, 2018).

Snížit inflaci a obnovit ekonomický růst se podařilo až v roce 1999. Inlace se pohybovala pod pětiprocentní hranicí. Nový režim měnové politiky – cílování inflace, vedl k poklesu inflace a následné stabilizaci na nízkých hodnotách. Výjimkou byla inflace nad 6 % v roce 2008, způsobena vlivem úprav nepřímých daní, uvolnění regulovaných cen a rychlým růstem světových cen komodit (Ekonomický vývoj, 2018).

Situace globální a evropské ekonomiky bránila prudšímu oživení v roce 2010. Nastupující dluhová krize v eurozóně vedla ke zpomalení ekonomického růstu v roce 2011 a k ekonomickému poklesu v roce 2012 a 2013. S ekonomickým poklesem se snížila inflace a hrozil pád do deflační pasti. Hrozba deflační pasti byla zažehnána měnovou politikou. Uvolněním měnové politiky, které představovalo technicky nulové úrokové sazby, bylo dosaženo přijetím kurzového závazku spočívajícího v udržování kurzu na úrovni 27 korun za euro a slabší. Uvolnění měnové politiky přispělo k růstu od roku 2014, kdy klesala nezaměstnanost a rostla zaměstnanost i mzdy (Ekonomický vývoj, 2018).

Měnové podmínky zabránily deflaci, ale nastal propad cen energetických surovin, pokles cen potravin a utlumený cenový vývoj v eurozóně. Měnové podmínky bránily dosáhnout cíl ČNB, aby výše inflace byla 2 %. K tomu došlo až v závěru roku 2016. Dosažení podmínek udržitelného plnění inflačního cíle a pozitivním ekonomickým vývojem došlo v roce 2017 k ukončení kurzového závazku ČNB. Česká národní banka se vrátila ke standardnímu nástroji měnové politiky – úrokovým sazbám (Ekonomický vývoj, 2018).

V roce 2018 byla rekordně nízká nezaměstnanost, průměrné mzdy přes 30 tis. Kč a vytváření inflačních tlaků (čsú, 2018).

Hospodářský cyklus působil na ekonomiku, která značně kolísala. Pro zjištění vývoje hospodářského cyklu v pojišťovnictví potřebujeme znát výši předepsaného pojistného, kterou porovnáváme s hrubým domácím produktem.

### 2.3.3 Vývoj reálného hospodářského cyklu v pojišťovnictví

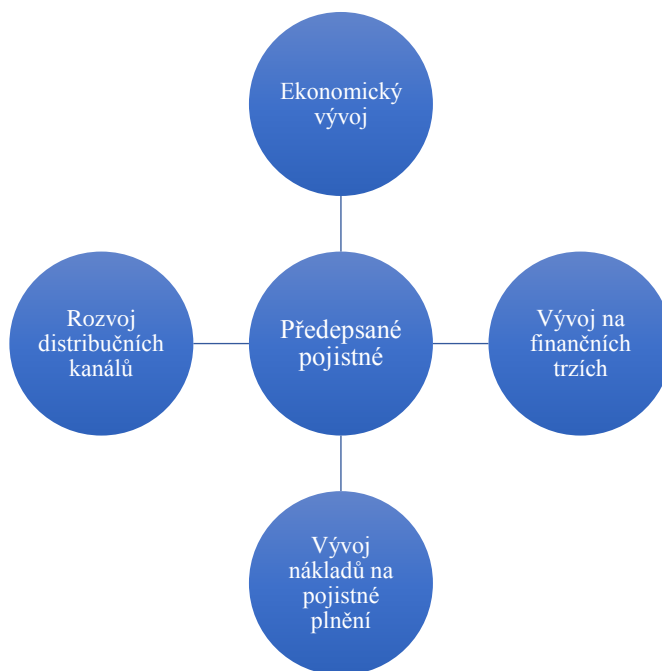
Pro zjištění vývoje reálného hospodářského cyklu potřebujeme zjistit vývoj HDP, ovlivňující samotný pojistný trh, a především výši předepsaného pojistného. Právě pojištěnost představuje schopnost trhu obsáhnout pojistný trh. Rozsah pojistného trhu poté určuje možnost pojišťování na tomto trhu. Pojištěnost je dána poměrem mezi předepsaným pojistným a hrubým domácím produktem v běžných cenách (Vávrová, 2014).

$$\text{Celková pojištěnost} = \frac{\text{předepsané pojistné}}{\text{hrubý domácí produkt}}$$

Ze vzorce je patrné, že ukazatel pojištěnosti ovlivňuje velikost předepsaného pojistného a tempo růstu HDP. S rostoucí hodnotou tohoto ukazatele roste význam pojistného trhu v dané zemi a tím lépe pro ekonomiku. Pojištěnost by se snížila, pokud by HDP rostlo rychleji než předepsané pojistné (www.cap.cz, 2014).

Předepsané pojistné představuje pojistné, které bylo na základě příslušných pojistných smluv předepsáno v příslušném roce. Část tohoto pojistného může být však příjmem až v dalších letech.

Graf 1: Faktory ovlivňující předepsané pojistné:



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vávrová, 2014)

Předepsané pojistné je důležitým ukazatelem pojišťoven. Příkladem může být příznivý ekonomický vývoj, který má nesporný vliv na neživotní pojištění, který se projevuje dynamikou nákupů nových technologií, obnovou vozového parku a celkově vyššími investovanými prostředky ze strany podnikatelů.

### **2.3.3.1 Vývoj pojistného trhu**

Pojistný trh je velmi kolísavý. Největší propad na pojistném trhu byl zaznamenán v roce 1998. V tomto roce se odrazily jak změny ve společnosti, tak i velké přírodní katastrofy, jakými byly povodně na Moravě v červenci roku 1997. V roce 1997 v České republice působilo 40 pojišťoven, mezi nimi byla pojišťovna Morava, které byla odebrána licence z důvodu nesplnění závazků při likvidaci škod z povodní. Od roku 1998 do roku 2005 byl pojistný trh ovlivněn řadou živelných událost, např. orkány, povodně, ale také došlo k legislativním změnám (Čejková, 2007).

V roce 1999 vznikl nový zákon o pojišťovnictví, nový zákon o pojistné smlouvě, dále demonopolizace pojištění odpovědnosti z provozu vozidla – tedy liberalizace s povinným ručením a zavedení konkurenčního prostředí. V roce 2001 byl zaznamenán nárůst z důvodu uzákoněných daňových úlev. Rok 2004 přinesl novelizaci stávajících zákonů, implementaci Evropského práva a vznik zákona o zprostředkovatelích. V roce 2005 proběhla reorganizace na Ministerstvu financí na základě provedeného externího auditu a působnost přešla na Českou národní banku (Schelle & Hradec, 2006).

Výsledkem dozorových aktivit v období 1993–2005 bylo dosaženo stabilního zdravého pojistného trhu. Stát tedy nemusel za zmíněné období finančně zachraňovat žádnou pojišťovnu. Vyjma povodněmi poškozené klienty pojišťovny Morava, kteří získali na základě poslaneckého návrhu 75 mil. Kč z rezervy státního rozpočtu, které pojišťovna již nebyla schopna vyplatit.

V roce 2005–2007 se pojistný trh vyvíjel příznivě. Rok 2007 je charakteristický oživením pojistného trhu, kdy vzrostlo předepsané pojistné na dvojnásobek oproti předchozím rokům (Schelle & Hradec, 2006).

V roce 2008 nebyly v pojišťovnictví pozorovány žádné extrémní ztráty, což bylo způsobeno díky konzervativním investicím pojišťoven a jejich nižší náchylností na riziková aktiva. Světová finanční krize v roce 2008 měla pouze minimální vliv na

tuzemský pojistný trh. Pouze došlo k dočasnému poklesu hodnoty akcií a snížením výnosů investičního životního pojištění.

V letech 2010–2013 byla pozorována spíše stagnace pojistného trhu. V roce 2014 působilo na pojistném trhu 53 subjektů, z toho 33 tuzemských a 20 zahraničních. Trh životního pojištění v roce 2014 byl charakteristický přímo enormním růstem provizí, což způsobilo negativní důsledky spočívající v častém přepojišťování smluv, které bylo pro klienty mnohdy nevýhodné (www.cap.cz, 2017).

V letech 2015–2017 došlo k mírnému poklesu pojistného trhu, což bylo zapříčiněno poklesem předepsaného pojistného (www.cap.cz, 2017).

Pro zhodnocení hospodářských cyklů je zapotřebí znát jednotlivé fáze a jejich dopad na podnik.

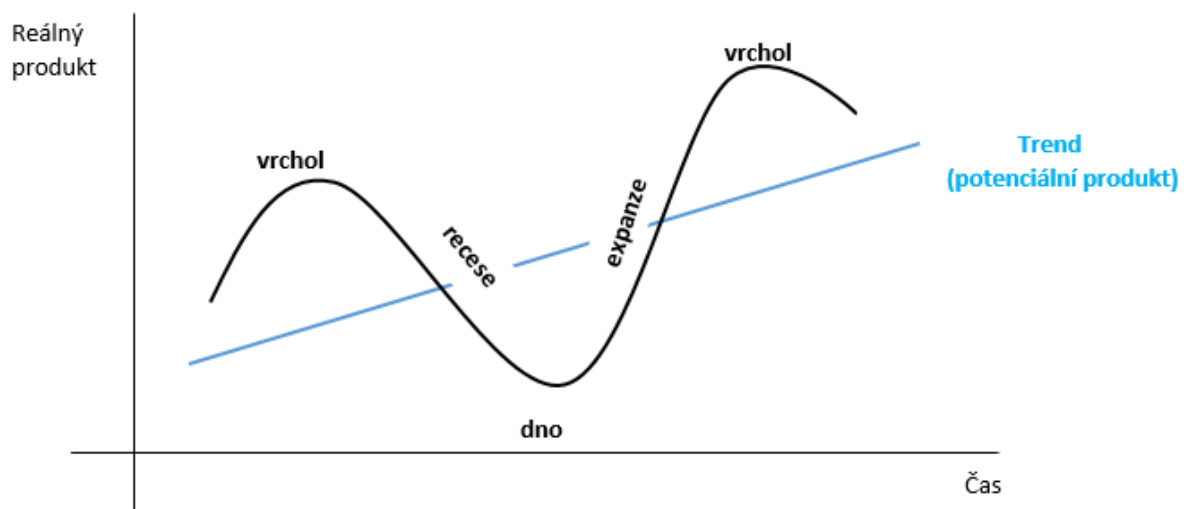
### 2.3.4 Fáze hospodářského cyklu

Průběh hospodářských cyklů charakterizujeme 4 fázemi:

- Expanze
- Vrchol
- Recese
- Dno

(Tucker, 2002)

Graf 2: Hospodářský cyklus



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tucker, Survey of Economics, 2012)

#### Expanze

Expanze nastává v době ožívání produkce po úspěšném zastavení ekonomického poklesu. Jedná se především o výrobky a služby, nezbytné pro život obyvatel, jelikož právě domácnosti i firmy šetřily a odkládaly nákupy na pozdější dobu. Úrokové sazby se pohybují na nízké úrovni, taktéž cena práce, surovin a energií. Reálný produkt roste a ekonomika se posouvá nad potencionální produkt. Firmy přijímají nové pracovníky, zvyšují výrobu a investují. Zvyšováním produkce nastává zvýšený příliv peněz do domácností, a tudíž domácnosti zvyšují své spotřební výdaje. V podnicích, vzhledem ke zvyšování počtu pracovníků, dochází k nárůstu mzdových nákladů, a tudíž ke snižování ekonomických ukazatelů, jako jsou rentabilita celkového kapitálu, vlastního kapitálu či rentabilita tržeb (Rejnuš, 2014) (Pavelka, 2006).

## **Vrchol**

Vrchol nastává po expanzi, kdy firmy rozšířily výrobu, ale již nemají k dispozici kvalifikované pracovníky. Snaží se nalákat na práci penzisty a pracovníky konkurenčních firem pomocí vyšší mzdové sazby. Tento krok ovšem snižuje ziskovost firmy. V důsledku vysoké zaměstnanosti a neustálém růstu mezd stoupá poptávka domácností i po předmětech dlouhé spotřeby – domy, automobily na splátky a luxusní zboží. Konzumní aktivita domácností oslabuje míru úspor a důsledkem toho banky zdražují finanční zdroje poskytované výrobcům či spotřebitelům. Zdražováním úvěrů mají firmy nižší ziskovost a dochází ke zdražování základních surovin. Domácnosti zjišťují, že zatímco musí splácet několik let půjčky, které si sjednali, cenové hladiny základních surovin neustále rostou (Jurečka, 2010).

## **Recese**

Ve fázi recese domácnosti, v závislosti na zvyšující se náklady na život, již nemají zájem o objednané statky dlouhodobé spotřeby a výrobcům automobilů či stavebním firmám se začínají hromadit neprodané statky. Se zmíněným růstem cenové hladiny se snižuje poptávka domácností po statcích a službách. Firmy na chování domácností reagují výprodeji a zvyšují efektivnost výroby formou snižování nákladů, tedy snižováním počtu pracovníků, vyřazením nepotřebných strojů a ztrácejí zájem o bankovní úvěry. Musí ovšem splácet již čerpané půjčky a doplácet mzdové sazby dle závazných smluv a následkem toho nestíhají dostatečně rychle snižovat náklady a ziskovost tedy neustále klesá. Řešením je omezení rozsahu výrobních aktivit či úplné ukončení činnosti. V ekonomice klesá zaměstnanost, banky disponují nevyužitými úvěry a pohledávkami od firem, které nejsou schopny splácet. Dále je omezována investiční činnost vzhledem k nízkým příjmům domácností, způsobených rostoucí nezaměstnaností, snižováním mzdových sazeb, které firmy ponížily kvůli poklesu zájmu o nabízené zboží (Jurečka, 2010).

## **Dno**

V této fázi je nezaměstnanost vysoká, výdaje domácností stagnují na nízké úrovni a v ekonomice vládne pesimismus a averze k riziku. Domácnosti odkládají nákupy na později a firmy i banky mají pesimistické vyhlídky, banky dokonce neposkytují ani



půjčky. Nízké zisky zredukovaly počet firem a bank v ekonomice, tudíž v činnosti pokračují pouze ti nejsilnější. Podniky zefektivnily podnikatelské aktivity, nezaměstnanost je vykoupena nízkou cenovou hladinou a jakmile domácnosti začnou opět nakupovat, firmy pozitivně zareagují a začnou najímat nové pracovníky. Hospodářský cyklus tak postupně přejde opět do další fáze expanze (Jurečka, 2010).

### 2.3.5 Příčiny hospodářských cyklů

Pro vysvětlení příčiny hospodářského cyklu známe dvě obecné teorie:

- Monetární
- Reálnou

Monetární teorie cyklu chápe příčiny oscilací ve změnách tempa růstu peněžní zásoby, které způsobují v ekonomice změny agregátní poptávky tzv. poptávkové šoky (Slaný, 2003).

Příčinou reálných cyklů jsou výkyvy agregované nabídky tzv. nabídkové šoky, které mají svůj původ v reálných silách, jako jsou investiční nebo inovační vlny (Slaný, 2003).

#### **Poptávkové šoky**

Poptávkové šoky vznikají změnou agregátní poptávky. Čtyřmi základními komponenty agregátní poptávky jsou spotřeba, investice, vládní nákupy a čistý export. Jakékoliv ovlivnění jednoho z komponentů způsobí poptávkový šok. Faktory ovlivňující komponenty rozlišujeme monetární, vyjadřující změny peněžní zásoby, a reálné, představující ostatní faktory (Pavelka, 2006).

Hospodářské cykly mohou mít pozitivní či negativní vliv na hospodaření podniku.

Při poptávkovém šoku může docházet ke dvěma situacím. Recesi a expanzi. **Recese** může být způsobena např. pesimistickým chováním spotřebitelů či investorů, kteří mají negativní očekávání od budoucnosti, dále může být recese zapříčiněna omezením vládních výdajů či poklesem exportu způsobeného negativním vývojem v zahraničí. Jedná se o faktory reálné. Recesi mohou vyvolat také monetární faktory, např. pokles peněžní zásoby (Pavelka, 2006).

Příkladem jsou krize v roce 1929 a v roce 2008, kdy se bankám nedostávalo disponibilních prostředků, došlo tedy k rapidnímu poklesu peněžní zásoby, a to bylo

způsobeno nedůvěrou klientů, kteří zareagovali na pokles trhů a poškození investorů, vlastníků akcií (Kislingerová, Podnik v časech krize, 2010).

Právě nižší peněžní zásoba vede k růstu úrokové míry, firmy minimalizují investice a domácnosti omezují spotřebu. Pokud poklesne poptávka, sníží se počet potřebných zaměstnanců a sníží se produktivita práce – např. pomocní zaměstnanci jsou propuštěni, a tudíž se zpomaluje proces (Pavelka, 2006).

**Expanze** je opakem recese. Příkladem reálných faktorů je optimistické chování spotřebitelů a investorů, zvýšení vládních výdajů a dojde k posunu světové poptávky na domácí zboží. V případě monetárních faktorů se jedná o růst peněžní zásoby (Pavelka, 2006).

Dochází ke zvyšování poptávky, podnik potřebuje více zaměstnanců a domácnostem rostou příjmy.

### **Nabídkové šoky**

Nabídkové šoky vznikají vlivem krátkodobé agregátní nabídky. Agregátní nabídka je ovlivňována faktory nominálními a reálnými. Nominální faktory působí na agregátní nabídku změnami cenových hladin vstupů do výroby a reálné faktory charakterizují změny množství výrobních faktorů a jejich produktivitu.

Recese může nastat působením nominálních faktorů, např. zvýšením cenových hladin vstupů. Nejčastějším příkladem je růst cenové hladiny ropy na světových trzích, dále to může být růst nominálních mezd a nepřímých daní (Pavelka, 2006).

Recese může být způsobená negativními reálnými faktory, např. omezením počtu výrobních faktorů či zhoršení produktivity, které mohou nastat například v důsledku přírodních katastrof (Pavelka, 2006).

V případě recese může v pojišťovnictví docházet ke zvyšování pojistného či snižování provizí u obchodníků.

Expanze může nastat pozitivním nabídkovým šokem v podobě např. technologických inovací, které zvyšují produktivitu práce a jedná se o reálný faktor působící na agregátní nabídku. V pojišťovnictví se setkáváme s inovacemi programů či systémů, se kterými pracujeme. V poslední době došlo ke zefektivnění pomocí online programů a zrušení ručně psaných pojistných smluv.

Vyšší produktivita práce umožňuje firmám produkovat více statků při nižší cenové hladině. V pojišťovnictví vyšší produktivita práce umožňuje uzavírat vyšší počet smluv za stejný čas při použití nových programů. Nové programy automaticky hlásí nedostatky ve smlouvě, a tudíž nedochází ke zdlouhavému doplňování chybějících informací.

Expanze může být také způsobena nominálním faktorem, tedy vlivem poklesu cen výrobních vstupů (Pavelka, 2006).

Konkrétně na pojistném trhu se střetává nabídka a poptávka po pojistné ochraně. Na straně nabídky, kde dochází taktéž k nabídkovým šokům, se na trhu snaží prosadit mnoho pojišťoven, které se snaží prodat co nejvíce produktů a tvořit zisky. Na straně poptávky je snaha spotřebitele získat pojištění za nejvýhodnějších podmínek a nejnižší ceny. Pojistný trh je ovlivňován konkurenčním bojem, nabídkovými a poptávkovými šoky, ale také právními normami, které stanovuje stát, a především Česká národní banka.

Poptávkové i nabídkové šoky ovlivňují produktivitu práce, a proto je důležité ji průběžně zjišťovat a kontrolovat pomocí následujících vzorců a ukazatelů.

## 2.4 Možnosti měření a komparace produktivity práce v podniku

Možností, jak měřit efektivnost výrobního faktoru práce (produktivitu práce) je několik. Nejjednodušším vzorcem je již zmíněný podíl výstupů a vstupů.

Pro produktivitu práce můžeme používat následující měřící jednotky:

**Pro výstup** (čitatel zlomku):

- Naturální jednotky (kg, t, l, m, ...)
- Pracovní jednotky (podíl normohodin na odpracované hodiny)
- Peněžní jednotky (výkony, tržby či přidanou hodnotu)

**Pro vstup** (jmenovatel zlomku):

- Hodinovou produktivitu práce (počet odpracovaných hodin, tzv. normohodin)
- Denní nebo také směnovou produktivitu práce (počet odpracovaných dnů či směn)
- Měsíční produktivitu práce (průměrný měsíční evidenční stav)
- Roční produktivitu práce (průměrný roční evidenční stav)

(Synek, Kopkáně, & M., 2009)

Nejčastěji však bývá produktivita práce vyjádřena následujícím vzorcem:

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{pracovníci}(\text{počet pracovníků nebo počet odpracovaných hodin})}$$

V případě hodnocení vnitropodnikových útvarů zaměníme přidanou hodnotu za čistou produkci, která znamená přidanou hodnotu taktéž, ale bez odpisů a jmenoval zůstává totožný.

**Přidaná hodnota = hodnota produkce – mezispotřeba**

Od hodnoty produkce, kterou vyjadřují veškeré výnosy za produkci, odečteme mezispotřebu, tedy veškeré vynaložené náklady nejčastěji za suroviny, materiál a další služby.

Přidanou hodnotu tvoří součet mezd, sociálních dávek a operačního přebytku. Operačním přebytkem rozumíme odpisy a zisk před zaplacením úroků, daní apod. či ztrátu (Synek, 2011).

Zmíněnou metodu výpočtu produktivity práce, která je často používaná, ale aplikovatelná pouze na některé kategorie zaměstnanců. Výpočet produktivity práce, může být specifikován na jednoho zaměstnance pomocí následujícího vyjádření:

$$[\text{příjmy} - (\text{výdaje} + \text{režie} + \text{odpisy} + \text{úroky} + \text{personální náklady})] : \text{průměrný počet zaměstnanců}$$

Zmíněný vzorec je nejčastěji používán jako odrazový můstek pro zjišťování produktivity práce v podniku jako celku. Po zjištění dané produktivity práce a zjištění dlouhodobého vývoje, podnik může začít s další etapou, kterou je hledání příčin daného výsledku (Moses, 2017).

Pro zjištění produktivity práce můžeme použít další ukazatele:

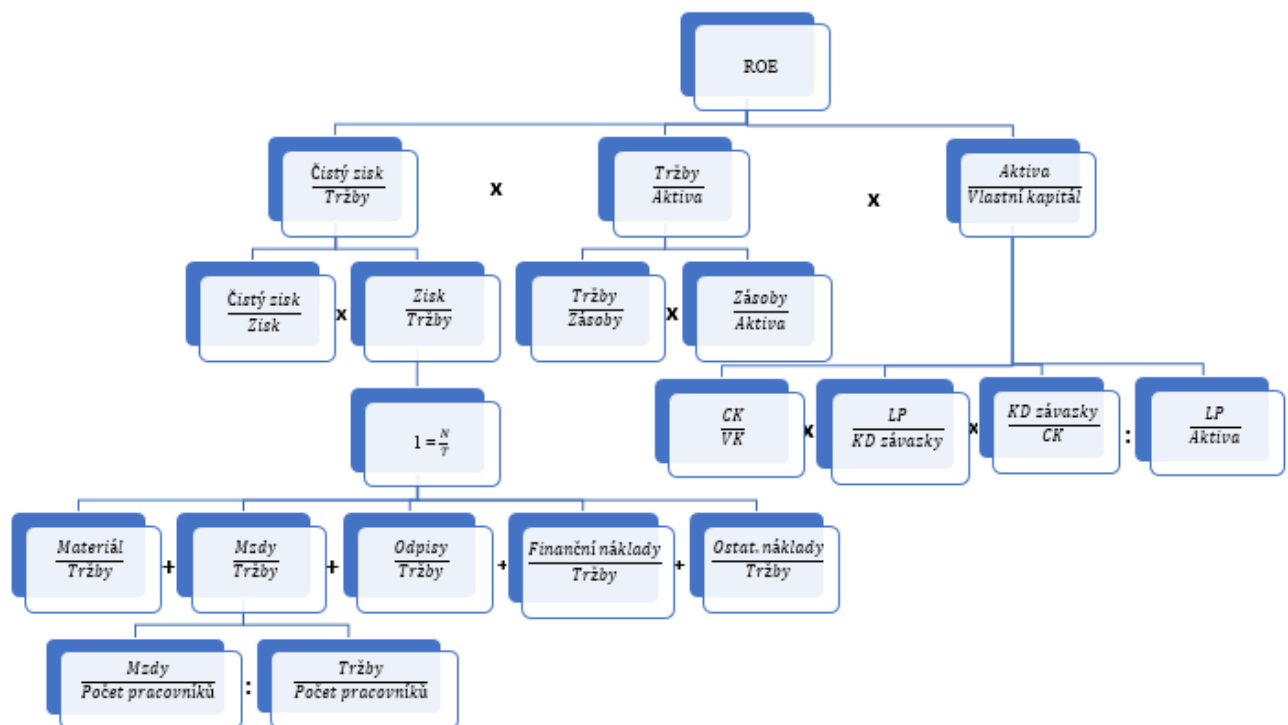
- Přidaná hodnota / počet zaměstnanců
- Přidaná hodnota / tržby
- Přidaná hodnota / výnosy
- Přidaná hodnota / aktiva
- Osobní náklady / přidaná hodnota
- Tržby / počet zaměstnanců

Při stanovování těchto ukazatelů by měla platit zásada, že pokud rostou osobní náklady na zaměstnance, roste i přidaná hodnota zaměstnance, a tudíž i produktivita práce (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2014).

## 2.5 Produktivita práce a její vliv na ukazatele finanční analýzy

Produktivita práce je velmi důležitý ukazatel v podniku, jelikož zobrazuje vztah mezi objemem výroby a spotřebovanou prací na výrobu. Výsledek ovlivňuje ukazatele rentability. Pyramidová analýza zobrazuje, jak ke zmíněnému ovlivňování dochází.

Graf 3: Pyramidová analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Synek M. , 2011)

Při zaměření se na Tržby/ Počet pracovníků, tedy výpočet produktivity práce měřenou tržbami na pracovníka, vidíme například, že pokud se zvýší osobní náklady na zaměstnance, tudíž se nám zvýší provozní náklady, sníží se nám rentabilita tržeb, rentabilita celkového kapitálu a taktéž rentabilita vlastního kapitálu.

## 2.5.1 Ukazatelé finanční analýzy, které produktivita práce ovlivňuje:

Produktivitu práce ovlivňují ukazatelé finanční analýzy – rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu a rentabilita tržeb.

### ROE

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

U ukazatelů rentability celkového kapitálu a rentability vlastního kapitálu se nepoužívají doporučené hodnoty, nýbrž porovnání situace s očekávaným výsledkem. Doporučené neboli očekávané hodnoty se liší podle odvětví, kde například stavebnictví klade důraz na rentabilitu tržeb, v případě služeb bude důležitější obrat celkových aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu, který byl vložen akcionáři a vlastníky do podniku. Vlastníci posuzují vytvořený zisk jako vzniklý výdělek z investovaného kapitálu (Grünwald & Holečková, 2009).

### ROA

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

Ukazatel rentability celkového kapitálu měří výkonnost podniku. Použitím EBIT v čitateli měříme výkonnost bez vlivu zadlužení a daňového zatížení (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2014).

Pokud platí vztah  $\text{ROE} > \text{ROA}$ , relativní vytíženost celkového kapitálu je menší než vlastního kapitálu. Situace vypovídá o tom, že podnik má dostatečnou ziskovost na udržení a pokrytí zadluženosti. Pokud by nastala opačná situace, kdy vytíženost celkového kapitálu by dosahovala větší hodnoty než ukazatel vlastního kapitálu, podnik zřejmě využívá příliš drahý cizí kapitál nebo má příliš velký podíl vlastního kapitálu (Scholleová, 2017).

### ROS

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

Ziskové rozpětí neboli rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb, tedy kolik podnik dokáže vyprodukovat podnik efektu na 1 Kč tržeb.

Ziskové rozpětí slouží ke zjištění ziskové marže, tudíž je důležité, aby byl k výpočtu použit čistý zisk, tedy po zdanění. Zisková marže se porovná s oborovým průměrem, a pokud je zisková marže nižší než oborový průměr, v podniku je cena výrobků nízká oproti nákladům, které jsou příliš vysoké (Růžičková, 2008).

Po zjištění finančních ukazatelů a výpočtu produktivity práce je také důležitý vztah produktivity práce a průměrných mezd. Pro podnik je velmi důležité, aby produktivita rostla rychleji než průměrné mzdy, a aby navyšování mezd nepodporovalo snížení efektivity práce.



## 2.6 Vztah produktivity práce a průměrných mezd

Pro poskytnutí globálního obrazu v ekonomice podniku potřebujeme znát **vztah produktivity práce a průměrných mezd**. Pro zmíněný vztah by měla platit zásada, že produktivita práce (PP) roste rychleji, než rostou průměrné mzdy (PMZD).

Platí, že:

$$I_{PP} > I_{PMZD}$$

Řetězový rozklad tvrzení:

$$\frac{MZD}{V} = \frac{MZD}{P} \cdot \frac{V}{P}$$

Kde:

- $\frac{MZD}{V}$  = mzdová nákladovost
- $\frac{MZD}{P}$  = průměrné mzdy
- $\frac{V}{P}$  = produktivita práce

Rovnice vyjadřuje, že pokud mají klesat mzdové náklady na výrobu, při rostoucích průměrných mzdách, musí produktivita práce růst rychleji, než rostou průměrné mzdy (Synek, Kopkáně, & M., 2009).

### Mzdová produktivita

Produktivita z mezd neboli mzdová produktivita vyjadřuje, kolik výnosů připadá na 1 Kč mezd. Výnosy může ovlivnit množství faktorů, např. nákup surovin, náklady na energie, využití služeb. Proto můžeme mzdovou produktivitu vypočítat pomocí přidané hodnoty (Sedláček, 2007).

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdy}}$$

Přidanou hodnotou můžeme v pojišťovnictví považovat servis klientů či pomoc při řešení pojistných událostí. Dalším ukazatelem je nabídka kalkulací, kterou obchodník připraví pro klienta, aby si mohl vybrat, která nejvíce odpovídá jeho požadavkům. Ovšem vyjmenované činnosti nelze měřit či dohledat.

### 3 Cíl a metodika práce

Cílem práce je provést analýzu produktivity práce s aspektem na fáze vývoje reálného hospodářského cyklu. V práci je důležité zhodnocení možností měření produktivity práce a také odůvodnění faktorů, které ovlivňují v období krize a v období prosperity efektivnost využívání výrobního faktoru práce.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretická a praktická. Teoretická část pojednává o problematice produktivity práce, ekonomického růstu a vzájemné provázanosti na základě odborné literatury.

Praktická část pojednává o vývoji trhu, pojistného trhu a předepsaného pojistného, které je nezbytnou součástí oboru pojišťovnictví. Dále se zabývá produktivitou práce a zamyšlením se nad provizemi pracovníků. Pojednává o vybraném podniku Generali pojišťovně, a. s. jako celku, ale také dochází k vyčlenění konkrétní skupiny, kde byla zkoumána problematika produktivity práce a aktivity. Pro podrobnější představu zmíněných ukazatelů byli vybráni zástupci jednotlivých pozic v konkrétní skupině, na kterých byli ukazatelé podrobně znázorněni.

Pro analýzu trhu a konkrétního odvětví v grafu č. 4 byl použit vývoj hrubé přidané hodnoty za Českou republiku a vývoj hrubé přidané hodnoty oddíl 65 Pojištění, zajištění a penzijní financování kromě povinného sociálního zabezpečení v cenách roku 2010 za období od roku 1999 do roku 2017. Data byly čerpány z českého statistického úřadu.

V jednotlivých výpočtech je používána provize, která představuje finanční odměnu vázaného pojišťovacího zprostředkovatele.

Pro výpočty jsem použila následující vzorce:

### Konkrétní ukazatele

Název	Zkratka	Zdroj
Brutto produkce skupiny	Výstup	Interní data
Průměr provizí 16 pracovníků za jednotlivé měsíce a následné tempo růstu provizí	Vývoj provize na 1 pracovníka	Interní data
Zjištěný průměr mezd za stanovené období	Průměrné mzdy v ČR	(čsú, 2018)
Zjištěný průměr mezd za obor pojišťovnictví	Obor Pojišťovnictví	(čsú, 2018)
Provize 16 pracovníků ve skupině za jednotlivé měsíce	Provize ve skupině celkem	Interní data
Průměrné měsíční provize za skupinu 16 pracovníků, sečtené a vydělené 12	Skupina A	Interní data
Průměrné měsíční provize za 3 vybrané pracovníky, sečtené a vydělené 12	Skupina B	Interní data
Celkem ve skupině 16 pracovníků	Počet pracovníků	Interní data
Zjištěný počet odpracovaných hodin od každého pracovníka ve skupině (tj. 16 pracovníků), tedy suma odpracovaných hod.	Počet odpracovaných hodin za skupinu	Interní data
Provize za jednotlivé položky rozdělené ve výplatní listině	Struktura provizí v %	Interní data
Suma veškerých provizí za celý podnik za stanovené období	Přímé provize (v tis. Kč)	Interní data

Brutto produkce skupiny vyjadřuje veškeré finanční prostředky, které pojišťovna obdržela od klientů za pojistnou ochranu, kterou jim poskytla.

Pro výpočet tempa růstu trhu a pojistného trhu byly použity hodnoty hrubého domácího produktu v cenách roku 2010.

### **Poměrové ukazatele**

$$\text{Vývoj provize na 1 pracovníka} = \frac{\text{Provize ve skupině celkem}}{\text{Počet pracovníků}}$$

$$\text{Produktivita práce za skupinu} = \frac{\text{Výstup}}{\text{Počet odpracovaných hodin za skupinu}}$$

$$\text{Produktivita práce za pracovníka} = \frac{\text{Výstup}}{\text{Počet pracovníků}}$$

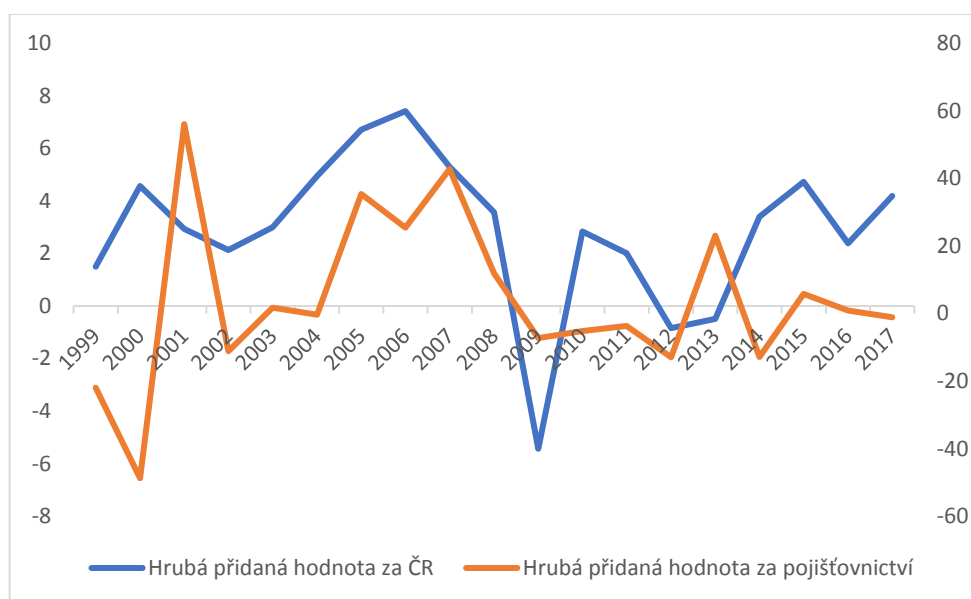
## 4 Praktická část

Hlavním úkolem praktické části je analýza produktivity práce v pojišťovně s aspektem na fáze vývoje reálného hospodářského cyklu. V praktické části je vypracována charakteristika trhu, zaměření se na podnik jako celek, ale také podrobná analýza a průzkum konkrétní skupiny obchodníků. Podnik jsem zvolila na základě pracovního poměru, který v pojišťovně mám již třetím rokem a dobře znám, jak podnik funguje.

### 4.1 Analýza trhu a konkrétního odvětví

Na grafu č. 4 je vyobrazeno tempo růstu trhu a tempo růstu oboru pojišťovnictví. Analýza celkového trhu a konkrétně pojistného trhu zjišťuje, zda existuje souvislost mezi situací na celém trhu a na pojistném trhu.

Graf 4: Vývoj ekonomiky a pojistného trhu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle (čsú, 2018)

Pro analýzu byla použita data od roku 1999 do roku 2017. Tempo růstu trhu probíhá v cyklech, které jsou ovlivněny ekonomickou situací. Tempo růstu pojistného trhu je odvozeno především od celkové pojistitelnosti.

V roce 1999 se vývoje trhu neztotožňují, jelikož na pojistný trh negativně zapůsobily přírodní katastrofy, kdy došlo k vysokým pojistným plněním. Zatímco ekonomika byla ve fázi růstu, který byl důsledkem velmi pomalého uzdravení české ekonomiky.

Rok 2001 byl pro pojistný trh zlomový, jelikož parlament schválil daňové zvýhodnění u penzijního a investičního životního pojištění. Ekonomika mírně poklesla, ale poté od roku 2003 do roku 2007 trhy rostly. Krize se projevila v celé ekonomice, proto vidíme pokles i u pojistného trhu, ovšem propad nebyl tak velký. Ekonomice se nedařilo a pojistný trh reagoval také propadem. Pojištění je postavené na myšlence strachu, právě v období krize lidé měli strach. Bojím se nějakého rizika, tak se proti němu pojistím, a i to může být důvodem, že propad nebyl tak velký. Dalším důvodem může být povinné ručení, které musí klient zaplatit, ať je krize či ne, a dalších důvodů, proč se pojistný trh nepropadl na tak nízkou hodnotu jako celá ekonomika, je celá řada.

V dalších letech ekonomika roste, avšak pojistný trh spíše klesá. Důvodem je nejistota ve společnosti, lidé mají strach, zda jim pojišťovna bude plnit v případě škody, ale také cenová rivalita mezi pojišťovnami, která způsobila pokles cen pojištění motorových vozidel, pojištění průmyslu či podnikatelů. Na druhou stranu se pojišťovny snaží poskytnout klientovi maximální servis a pohodlí, např. komunikace emailem, clientské portály.

Růst na pojistném trhu znamenal mnoho uzavřených a zaplacených pojistných smluv. Pokles pojistného trhu zapříčinila nejen cenová rivalita a nejistota, ale také snížený zájem o životní pojištění. Před krizí finanční poradci pochybili s investičním životním pojištěním, kdy lidé investovali a důsledkem ekonomické krize přišli o nemalé finanční prostředky. Časem se také ukázalo, že investiční životní pojištění čítá mnoho poplatků, které musí klient zaplatit, slibovaný výnos z investic je minimální a životní pojištění je ve smlouvách mnohdy nedostačující.

Ekonomika je na rozdíl od pojistného trhu v posledních letech v období růstu.

## 4.2 Vybraná společnost Generali pojišťovna, a. s.

Generali Pojišťovna a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 1. ledna 1995. Sídlo společnosti je na adrese Bělehradská 132, 120 84 Praha 2. Zakladatelem společnosti byl Generali Holding Vienna AG. Předmětem činnosti podniku je pojišťovací činnost v oblasti pojištění a činnosti související a dále likvidace hlášených pojistných událostí (www.generali.cz, 2012).

Generální ředitel a předseda představenstva společnosti je Ing. Pavel Mencl, MBA.

Podnik je komplexním pojišťovacím ústavem, pro který pracuje 3000 zaměstnanců a spolupracovníků v celé České republice a 71 tisíc zaměstnanců po celém světě patří mezi jednoho z největších světových pojistitelů s předepsaným pojistným přesahujícím 68 miliard eur (v roce 2017). Pojišťovna disponuje 57 miliony klientů ve více než 60 zemích a zaujímá vedoucí postavení na trzích západní Evropy. Stále významnější pozici získává v Asii a také v regionu střední a východní Evropy. V 10 zemích tohoto regionu je skupina Generali jedním z předních poskytovatelů pojištění prostřednictvím holdingové společnosti Generali CEE Holding (Generali, 2018).

Pojišťovna nabízí široký pojistný program, zahrnující pojištění osob, majetku, odpovědnosti, motorových vozidel i průmyslových a podnikatelských rizik. Veškeré služby poskytuje prostřednictvím vlastních spolupracovníků i řadou renomovaných makléřských společností. Pojišťovna Generali je hustotou sítě svých zastoupení dostupná na celém území České republiky. Generali je jedinou pojišťovnou v ČR s certifikací ISO 9001:2008, tedy schopnost organizace plnit požadavky zákazníků, požadavky předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu jakosti (www.generali.cz, 2012).

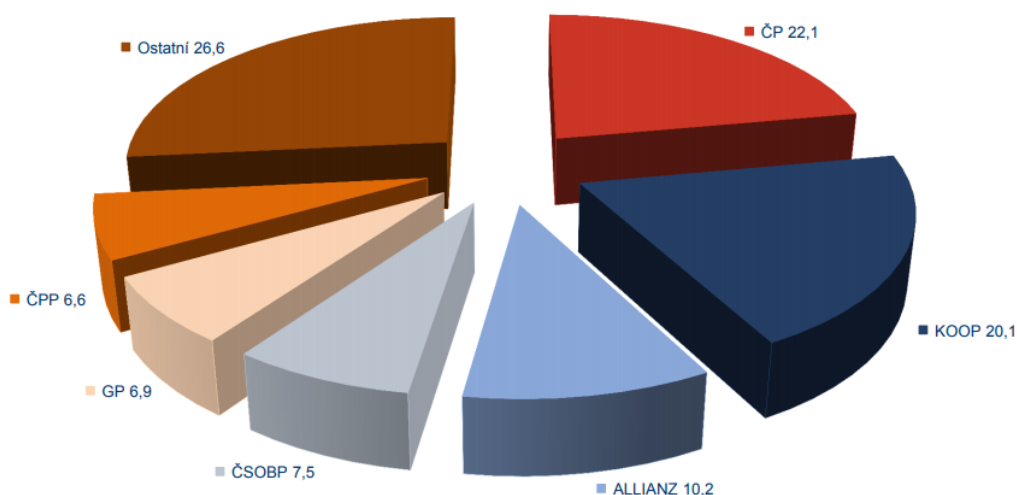
*Obrázek 1: Logo pojišťovny*



Zdroj: (www.generali.cz, 2012)

Pojišťovna Generali je 5. největší pojišťovnou v České republice v celkovém předepsaném pojistném. Vůdci pojistného trhu v České republice jsou Česká pojišťovna, Kooperativa či Allianz.

Graf 5: Postavení GP na českém trhu



Zdroj: (www.cap.cz, 2018)

Pojišťovna Generali je na českém trhu již od roku 1995 a za tu dobu si dokázala vybudovat dobrou pozici na pojistném trhu. Již v roce 2006 zaujímala 5. pozici na pojistném trhu a dokonce 4. pozici z hlediska neživotního pojištění. Právě s neživotním pojištěním si pojišťovna vytvořila konkurenceschopné postavení. Časem se však pojišťovna chtěla prosadit i s životním pojištěním, jelikož široká veřejnost si mylně myslela, že Generali pojišťovna je schopna pojistit pouze motorová vozidla. Pojišťovna proto vytvořila několik kampaní na životní pojištění, aby se dostala do povědomí i s životním pojištěním. Myšlenka se podařila prosadit, jelikož v roce 2014 pojišťovna zaujímala v rámci životního pojištění 5. místo na pojistném trhu, oproti roku 2010, kdy byla až osmá v pořadí pojišťoven.

Její největší hrozbou v postavení na trhu je ČSOB pojišťovna a ČPP. Pojišťovny se snažily vybojovat konkurenční výhodu na základě ceny, která byla koncem roku 2018 velmi nepříznivá pro Generali pojišťovnu. Zatímco Generali byla nucena zdražovat pojistné vzhledem k nákladům za pojistné plnění, konkurence neustále zlevňovala. I přesto však klienti pojišťovně věří a cena nebyla rozhodujícím kritériem pro výběr pojišťovny.



Důležitou skutečností je také propojení v roce 2015, kdy Generali PPF Holding koupil Českou pojišťovnu. Zatímco oba subjekty ovšem působí navenek jako dva nesouvisející podniky, vnitřní struktura prochází slučováním jednotlivých pozic.

Právě skutečnost propojení s Českou pojišťovnou velmi ovlivnila vývoj počtu zaměstnanců, který se snížil o polovinu.

Pojišťovna zaujímá dobrou pozici na trhu a je také dobrým zaměstnavatelem. V pojišťovně se setkáváme s několika skupinami pracovníků. Pro definování výrobního faktoru práce bude důležité rozeznat, o jakou pozici se jedná, zda jde o nováčka či pracovníka provozující agenturu.

## 4.2.1 Odborní pracovníci v oblasti pojišťovnictví

Pracovníci pojišťovny poskytují poradenství k pojistným smlouvám a prodávají životní pojistky, úrazové pojistky, pojištění odpovědnosti za provoz automobilů, zaměstnanecké odpovědnosti či jiné pojistky odpovědnosti, smíšené životní pojištění, pojištění domácností, bydlení a jiných typů pojištění novým a stávajícím klientům.

Pracovní náplň je velmi obsáhlá a rozmanitá. Pracovníky můžeme rozdělit do několika skupin:

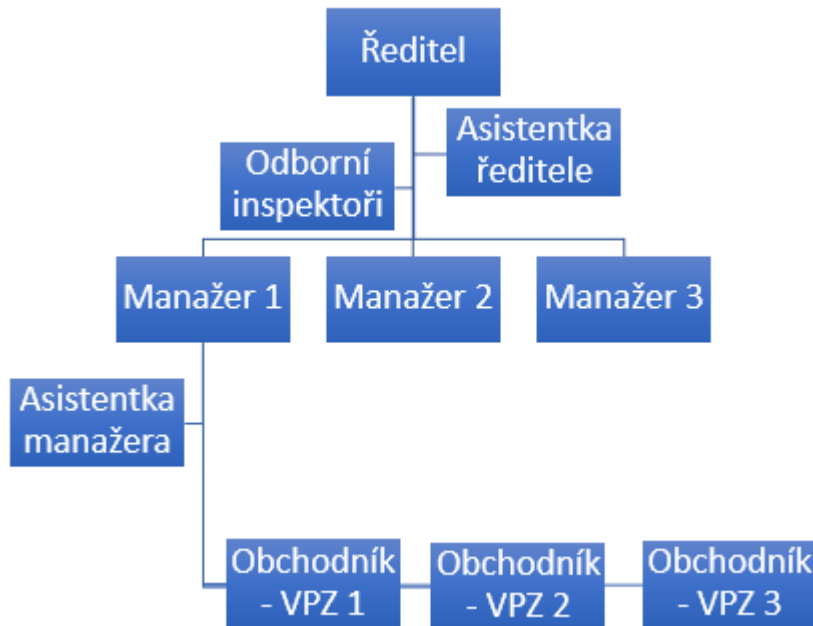
- Vázaní pojišťovací zprostředkovatelé (VPZ) – nováček vs. agenturník
- Přepážkoví konzultanti v pojišťovnách – pracovníci na přepážce (taktéž VPZ)
- Ostatní odborní pracovníci v oblasti pojišťovnictví – manažeři, asistenti manažerů, odborní inspektoři

Vyjma manažerů mohou veškeré skupiny pracovníků uzavírat pojistky. Náplní vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů, přepážkových pracovníků a ostatních odborných pracovníků je např. získávání informací o okolnostech zákazníků nezbytných pro určení vhodného druhu pojištění a podmínek uzavření a trvání smlouvy, jednání se zákazníky s cílem určit druh či výši rizika, které má být zajištěné a následná péče o zákazníka, vysvětlování podrobností pojistky a podmínek pojistného, rizik a přínosů pro zákazníky. Dále pomoc klientům při určování druhu a úrovně požadovaného pojistného krytí, výpočet pojistného a stanovení metody plateb, sjednávání a uzavírání smluv o zajištění, poskytování poradenství, sjednávání podmínek a uzavírání pojistných smluv pro zvláštní projekty, instalace nebo rizika (Odborní pracovníci v oblasti pojišťovnictví, 2018).

Činnosti pracovníků se během let, kdy jsou pracovníci v pojišťovně ztotožní. Ovšem pokud je poradce nováček, vykonává jiné aktivity než agenturník. Taktéž je odlišná časová náročnost pro zpracování požadavků klientů.

Konkrétní pozice na oblastním ředitelství jsou znázorněny v grafu č. 6. Zaměstnanci pojišťovny jsou pouze ředitel, asistentky a odborní inspektoři. Ostatní jsou osoby samostatně výdělečně činné, které jsou pouze zasmluvněni.

Graf 6: Organizační struktura – oblastní ředitelství



Zdroj: Vlastní zpracování

Důležité je rozdělení VPZ na nováčka a agenturníka. Rozdíl mezi pozicemi je pouze ten, že agenturník splnil podmínky a otevřel si vlastní agenturu a nováček je pracovník, který pracuje v pojišťovně méně než 2 roky. Pokud však obchodník nemá agenturu a je v pojišťovně déle než 2 roky, tak je pouze obchodník a nijak se nerozlišuje.

### 4.2.1.1 Odborní pojišťovací poradci

Odborný pojišťovací poradce neboli nově nazývaná pozice vázaný pojišťovací zprostředkovatel.

Efektivnost pracovníka je zjišťována např. pomocí odpracovaných hodin či uzavřených smluv. Proto je důležité si ujasnit činnosti, které provozuje nováček – osoba vykonávající pojišťovací činnosti do dvou let, a které musí absolvovat agenturník – člověk vlastníci agenturu.

Tabulka 1: Činnosti nováčka vs. agenturníka

Nováček	Agenturník
<ul style="list-style-type: none"><li>• Domlouvání schůzek - telefonicky</li><li>• Schůzky</li><li>• Kalkulace</li><li>• Uzavírání smluv</li><li>• Školení</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schůzky</li><li>• Kalkulace</li><li>• Uzavírání smluv</li><li>• Čas strávený na agentuře</li><li>• Administrativa</li><li>• Servis klientů</li><li>• Výběr a odevzdávání hotovosti od klientů</li><li>• Školení</li><li>• Vyšší limity pro plnění cílů</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 1 je patrné, že nováček, byť mu tvorba smluv zabere více času, má mnohem více prostoru pro uzavírání smluv oproti pojišťovacímu poradci, který provozuje pobočku. Agenturník má výhodu, jelikož nemusí telefonicky aktivně domlouvat schůzky, ale klienti se mu již sami ozývají, že potřebují nějakou formu pojištění, ale na druhou stranu servis klientů, který znamená alespoň 1 ročně kontaktovat klienta a aktualizovat informace ve smlouvě, je velice časově náročný.

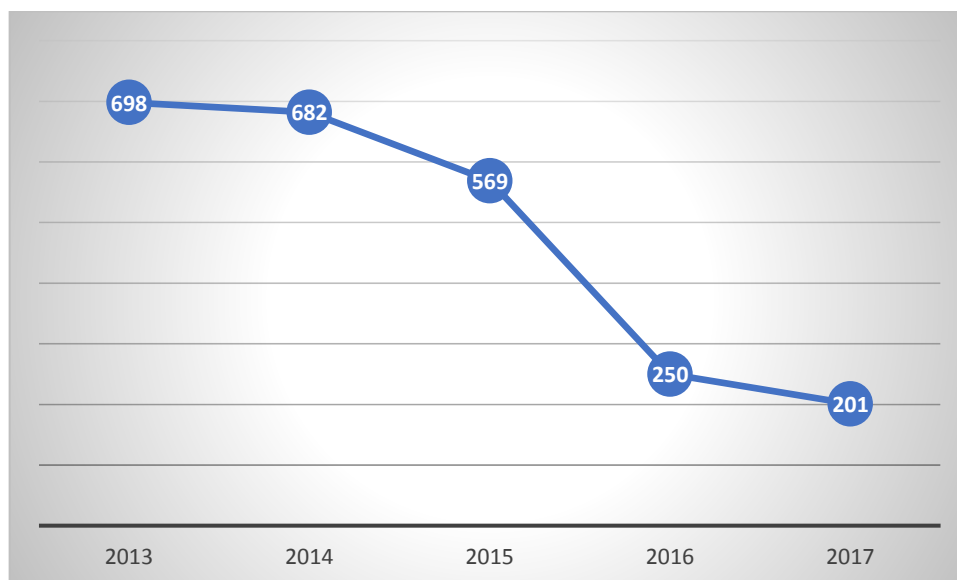
Nováček stojí před velkým blokem, jako jsou obavy z dotazů klientů, které nebude umět zodpovědět nebo obavy ze ztráty klienta.

Z pohledu pojišťovny je důležité zdůraznit, že náklady na nováčka jsou velmi vysoké. Veškeré školení, fixní odměna pro větší motivaci nebo čas manažera, který se nevěnuje náboru, ale musí dojíždět s nováčkem na schůzky.

## 4.2.2 Vývoj počtu pracovníků

Pro snazší představení vývoje počtu zaměstnanců se budeme zajímat o zaměstnance, tedy o asistenty manažerů a odborné inspektory.

Graf 7: Počet zaměstnanců

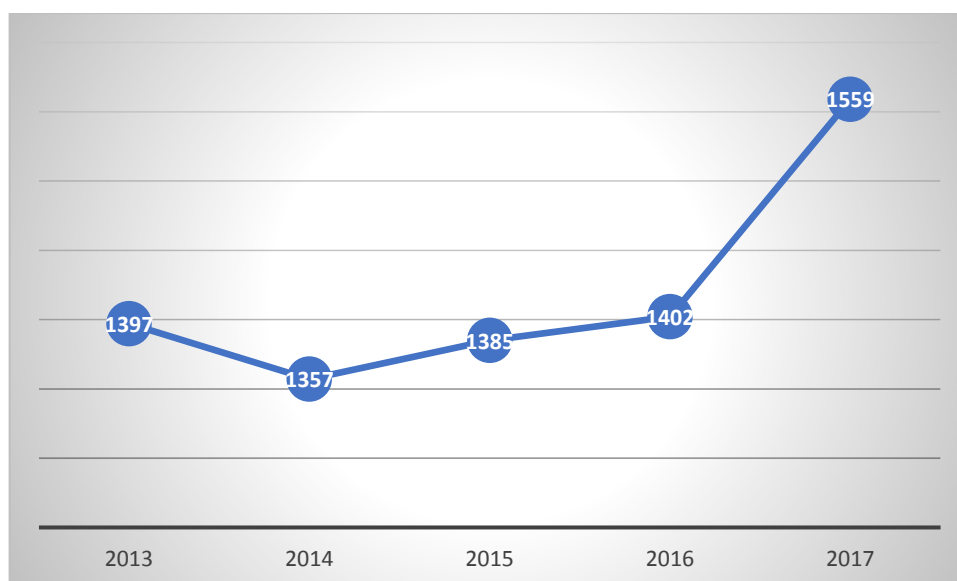


Zdroj: Vlastní zpracování dle ([www.cap.cz](http://www.cap.cz), 2017)

Počet zaměstnanců se rapidně snížil v roce 2015. Příčinou snížení byla koupě České pojišťovny právě Generali PPF Holdingem v roce 2015. Jak již bylo řečeno, oba subjekty působí navenek jako dva odlišné podniky, které nemají nic společného a vnitřní struktura se pomalu slučuje. Například na likvidaci určitého druhu pojistky je potřeba jedna osoba pro oba subjekty, proto se snížil počet pozic a tím se snižuje počet zaměstnanců.

Administrativní pracovníci a specialisté na určitý druh pojištění tvoří však malou část pracovníků, kteří jsou součástí pojišťovny. Přesto, že vázaní pojišťovací zprostředkovatelé nepracují na hlavní pracovní poměr, jsou nejdůležitějšími pracovníky pojišťovny.

Graf 8: Počet vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů



Zdroj: Vlastní zpracování dle ([www.cap.cz](http://www.cap.cz), 2017)

Za růstem počtu pojišťovacích agentů stojí změny ve struktuře podniku. Ještě v roce 2012 mohli zaměstnanci prodávat pojištění, nyní jsou obchodníci spíše osoby samostatně výdělečně činné, kromě asistentů manažerů jejichž hlavní náplň je administrativa a uzavírání pojištění je pouze přivýdělkem.

Náplní práce vázaných pojišťovacích agentů je nejen tvorba kalkulací a uzavírání pojistek, ale také administrativa a úkony s tím související.

Vázaní pojišťovací zprostředkovatelé jsou odměňováni pouze na základě uzavřených pojistek, tedy pomocí provizí. Pokud klient pojistku zruší během 5 let, pojišťovací zprostředkovatel musí provizi vrátit. Proto je důležitá ekonomická situace, protože pokud je například vysoká nezaměstnanost, lidé nemají peníze, nechtějí uzavírat pojistky nebo je ruší.

Od 1. 1. 2019 se tato pozice přejmenovala na **Vázaného pojišťovacího zprostředkovatele**. S touto změnou vznikla i přísnější smlouva ohledně vedlejších činností, které smí či nesmí zprostředkovatel zároveň vykonávat. Na základě nových podmínek odmítlo smlouvu podepsat značný počet obchodníků a činnost ukončili.

### 4.2.3 Odměňování vybraných skupin pracovníků

Pojišťovací zprostředkovatelé jsou odměňováni prostřednictvím provizí. Přímé provize určují procento objemu, které dostane zprostředkovatel v provizním systému z každé uzavřené smlouvy. Nováček má výhodu fixních odměn za splnění stanovených limitů, zatímco agenturník má výhodu pečovatelských provizí.

Pojišťovací zprostředkovatel uzavře obchod, z kterého následující měsíc získá tzv. uzavírací provizi. Pokud se jedná o neživotní pojistku, kterou platí klient většinou jednou ročně, pojišťovací zprostředkovatel získá tzv. pečovatelskou provizi. Pečovatelská provize je oproti uzavírací několikanásobně nižší, ovšem během let může tvořit pečovatelská provize pravidelný příjem poradci.

Provize se odvíjí od:

- Druhu pojištění
- Délky pojistné doby
- Výše pojistné částky
- Vstupního věku pojištěných osob

Ve spojitosti s provizemi je nutno připomenout, že u životního pojištění pojišťovací zprostředkovatel ručí provizí celých 5 let. Odměnu, kterou pojišťovací zprostředkovatel získá je velmi nestabilní, jelikož pokud nemá poradce velký kmen, z kterého má již stabilní pečovatelské provize, měl by peníze za pojistky ideálně uchovávat, jelikož v případě zrušení pojistky klientem, pojišťovna bude požadovat vyplacenou provizi po zprostředkovateli.

Nejen pro okolí, ale i pro začínající pracovníky vzniká pouze vidina nadstandartní odměny, riziko zrušení klientem je ovšem v dnešní době poměrně vysoké. Průměrně vydrží životní pojistka 5–6 let. Jistotou mohou být pečovatelské provize z neživotního pojištění.

U neživotního pojištění je provize několikanásobně nižší, ale na rozdíl od životního pojištění se při zrušení pojistky odměna nevrací. Pečovatelská provize je důležitou složkou odměny a téměř jistým příjmem, jelikož smlouvy neživotního pojištění trvají v průměru 10 let.

U nováčka je stěžejní, zda splní stanovené podmínky pro získání fixní odměny nebo nesplní. V tabulce č. 2 je vyobrazeno procentuální rozdělení provize u agenturníka,

nováčka A – podmínky pro fixní odměnu splnil a nováčka B, který nesplnil podmínky pro fixní odměnu.

Tabulka 2: Struktura provizí v % (k 31. 10. 2018)

	Agenturník	Nováček A	Nováček B
Životní pojištění	<b>22 %</b>	<b>59 %</b>	<b>77 %</b>
Neživotní pojištění	<b>33 %</b>	<b>18 %</b>	<b>23 %</b>
Pečovatelská provize	<b>45 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>
Fixní odměna	<b>0 %</b>	<b>23 %</b>	<b>0 %</b>
	100 %	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Z tabulky č. 2 je zřejmé, že agenturník, který je již v pojišťovně řadu let, má největší pečovatelskou provizi. Nováček A splnil podmínky pro fixní odměnu, ale i přesto tato odměna tvoří pouze 23 %, oproti provizi z životního pojištění, který tvoří 59 %. U nováčka B, který podmínky nesplnil taktéž plyne největší provize z životního pojištění. Pokud by však nováček B podmínky nesplnil a neuzavřel ani životní pojištění, měl by příjem téměř nulový.

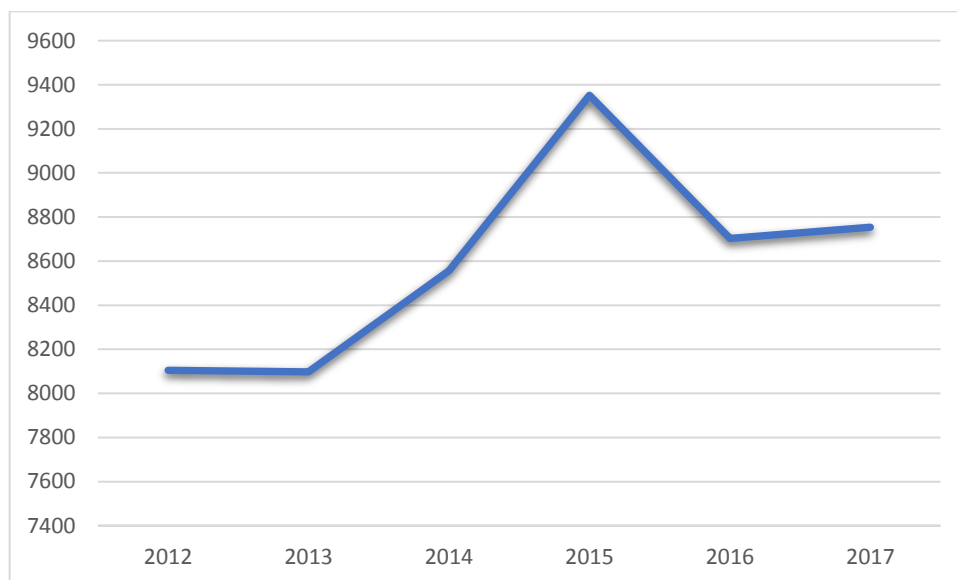
Pro získání a udržení pracovníků je motivace budoucí vidiny pečovatelské provize, která může být za několik let hlavní složkou příjmu.



#### 4.2.4 Předepsané pojistné

Předepsané pojistné na základě počtu smluv za životní i neživotní pojištění za období od roku 2012 do roku 2017 je znázorněno v grafu č. 9.

Graf 9: Předepsané pojistné v mil. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

V roce 2012 bylo nejnižší předepsané pojistné a poté v dalších letech došlo k nárůstu. V roce 2015 byla hodnota předepsaného pojistného nejvyšší. Právě v roce 2015 podpořila růst akce, kterou pojišťovna nabídla klientům za uzavření životních pojistek. Došlo k nárůstu na 3867,7 mil. Kč. předepsaného pojistného za životní pojištění, tedy nejvíce za veškeré sledované roky. V roce 2016 byl zaznamenán pokles, jelikož se akce ukončila a ceny za rizika se opět zvýšily, ale rok 2017 přinesl růst oproti roku předcházejícímu. Právě kvůli poklesu byla vytvořena akce nová, která podpořila prodej životních smluv.

V roce 2017 pojišťovna spravovala více než 1 644 000 pojistných smluv. Objem hrubého předepsaného pojistného se meziročně zvýšil na 8,8 miliardy Kč oproti 8,7 miliardy Kč v roce 2016. Předepsané pojistné za životní pojištění kleslo a dosáhlo 2,9 miliardy Kč, naproti tomu v neživotním pojištění předpis vzrostl na 5,9 miliardy Kč (Zpracováno dle interních dat).

Pojišťovna zlepšila výsledky v neživotním pojištění, ale životní pojištění pokleslo. Ovšem rok 2015 ukázal, jak jsou důležité marketingové nástroje, které pomohly k výraznému nárůstu předepsaného pojistného.

Jak se podniku daří zjišťujeme nejen pomocí předepsaného pojistného, ale také pomocí dalších ukazatelů.

## 4.2.5 Výkonnost podniku

Hodnocení, zda podnik dosahuje stanovených cílů, může provádět na základě různých ukazatelů. Mezi nejčastější měřítka patří ukazatel rentability, který vyjadřuje celkovou efektivnost a výdělkovou schopnost podniku.

### 4.2.5.1 Ukazatel rentability

Pro výpočet rentabilit jsem použila rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu celkového kapitálu.

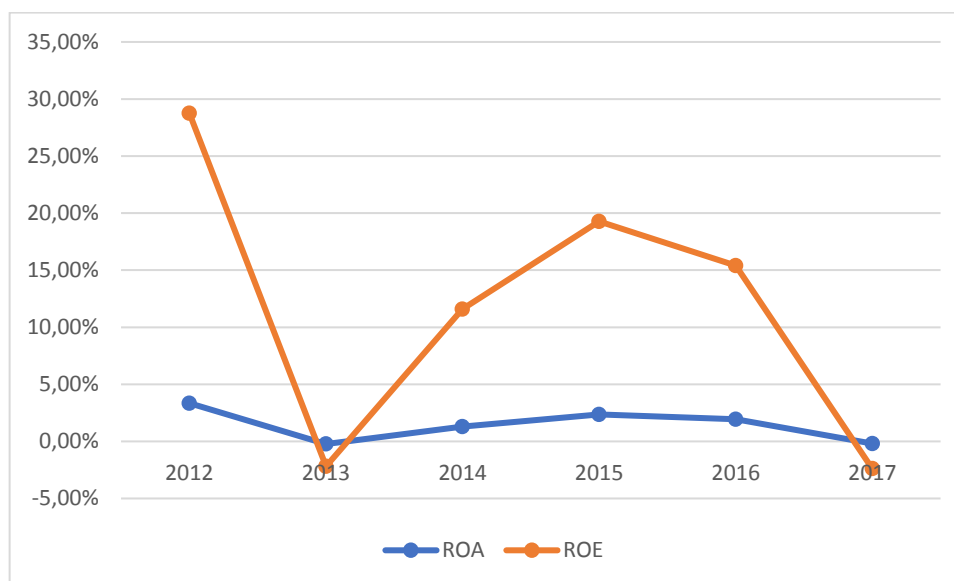
Tabulka 3: Vývoj ROA a ROE

rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	3,35 %	-0,23 %	1,30 %	2,35 %	1,95 %	-0,19 %
ROE	28,76 %	-2,19 %	11,59 %	19,27 %	15,41 %	-2,39 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Pro názorné zobrazení jsou hodnoty z tabulky č. 2 vloženy do grafu č. 10.

Graf 10: Vývoj ROA a ROE



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Generali, 2018)

Rentabilita celkového kapitálu měla největší hodnotu 3,35 % v roce 2012, jelikož náklady na pojistná plnění nepřekročily předpokládanou částku a vzrostly celková aktiva. Poskytnutá pojistná plnění za neživotní i životní pojištění včetně nákladů na likvidaci škod nepřekročily předpokládaný limit. Přes výrazně nepříznivý vývoj českého trhu, dosáhla pojišťovna zisku za pomoci třech hlavních faktorů: Obezřetné investiční politice,

efektivnímu řízení provozních nákladů a technickým výsledkům vybraných druhů pojištění.

Naopak v roce 2017 dosahovala rentabilita celkového kapitálu záporné hodnoty -0,19 %, jelikož byl překročen limit pojistného plnění a zvýšily se úroky. K záporné hodnotě došlo i přes nárůst celkových aktiv.

Hodnota rentability vlastního kapitálu za stanovené období velmi kolísala. V roce 2012 dosahovala hodnoty 28,76 %, k tomuto výsledku pomohlo nízké pojistné plnění a také vzrůst vlastního kapitálu o 34,5 %.

Rok 2017 představoval zápornou hodnotu rentability vlastního kapitálu – 2,39 %. Příčinou byl růst úroků a pokles vlastního kapitálu o 31,5 %.

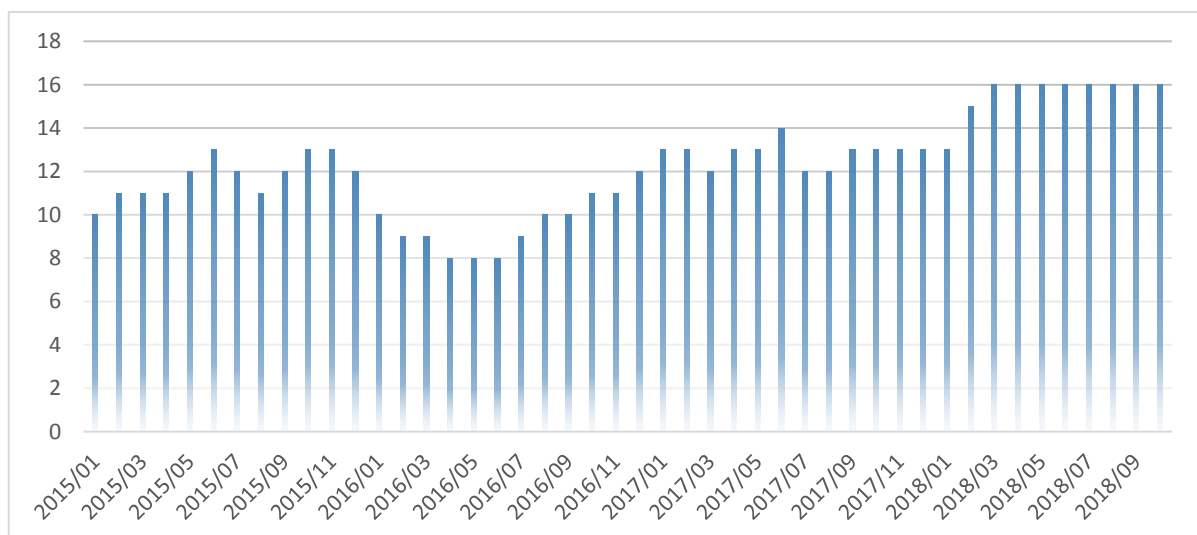
Na základě výpočtu ROA a ROE můžeme zkoumat, zda platí vztah  $ROE > ROA$ , tedy relativní vytíženost celkového kapitálu je menší než vlastního kapitálu. Na grafu č. 10 odpovídají vztahu téměř všechny roky, až na rok 2013 a 2017, kdy se hodnota ROE dostává pod hodnotu ROA. Podnik tedy využíval příliš drahý cizí kapitál nebo byl příliš velký podíl vlastního kapitálu.

### 4.3 Konkrétní skupina společnosti Generali

Pro podrobnou analýzu jsem zvolila skupinu obchodníků – vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů, kterou vede pouze jeden manažer. Ve skupině je 16 obchodníků, 10 mužů a 6 žen. Jedná se nováčky i obchodníky, kteří jsou v pojišťovně několik let či vedou agenturu.

Ve skupině bude zjišťován vývoj počtu zaměstnanců, produktivitu práce konkrétní skupiny, bude zhodnoceno, zda má hospodářský cyklus vliv na produktivitu práce a jak se vyvíjely provize obchodníkům.

Graf 11: Vývoj počtu pracovníků v konkrétní skupině



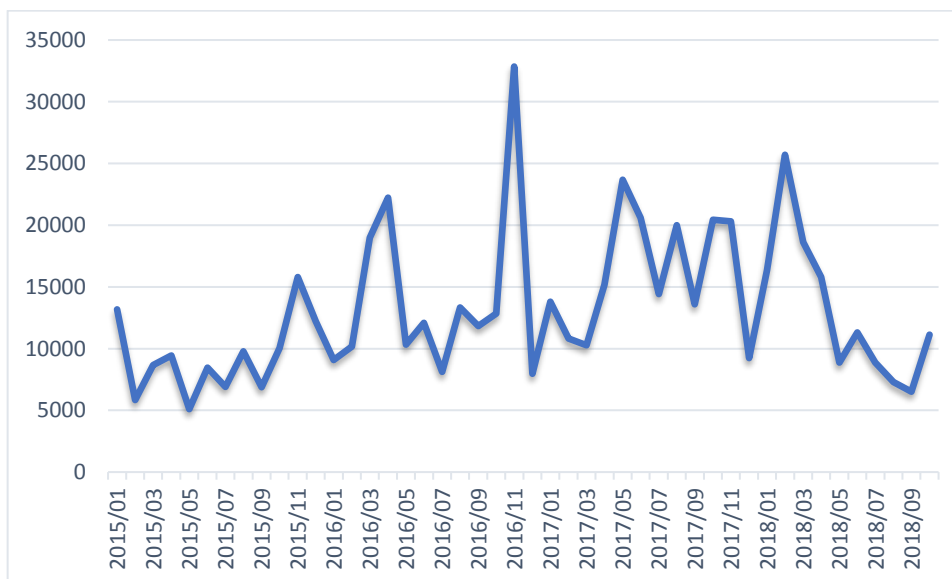
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Ve skupině se střídalo celkem 36 pracovníků. Nejslabším rokem je duben až červen v roce 2016, kdy se skupina skládala pouze z 8 lidí. Právě 8 lidí tvoří nyní pevný základ skupiny, kteří se práci věnují na plný úvazek. Ovšem i tito lidé přivádějí další obchodníky, tudíž se skupina postupně rozrůstala. Od března roku 2018 již skupina čítá dvojnásobek.

Důvodem, proč je vysoká fluktuace a nestálost ve skupině může být psychická i finanční náročnost. Pokud přijde do skupiny člověk, který je nováčkem v oboru pojišťovnictví, tak je náročné oboru porozumět, naučit se veškeré výluhy, uhradit certifikace, věnovat čas školením a nemít jistotu příjmu. V dnešní době, kdy existují internetové srovnávače, pojištění online, je velmi těžké se na trhu prosadit. Hlavním důvodem fluktuace je nejen nestála, ale také vratná provize. Odměnu, kterou obchodník dostane je vratná v případě zrušení pojištění v době 5 let, což je velmi rizikové.

Jak se vyvíjely odměny ve skupině jsou znázorněny v grafu č. 12.

Graf 12: Vývoj provize na 1 pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Z grafu č. 12 vidíme, že nejvyšší průměrné provize byly vyplaceny v únoru 2018 a říjnu 2016. Nejnižší průměrné provize byly v roce 2015 a pohybovaly se vyjma ledna od 5 do 10 tisíc. Kč. Důležité je zmínit to, že pracovníci, kteří dělají velmi kvalitní výsledky, jsou již v pojišťovně několik let a zlepšují průměr celé skupiny. Z grafu je zřejmé, že provize jsou jen těžko odhadnutelné, jelikož jejich vývoj je velmi proměnlivý.

Porovnání s průměrnou mzdou za jednotlivé roky jsou vypočtena v tabulce č. 4. V tabulce jsou uvedené průměrné mzdy za celou Českou republiku, průměrné mzdy v oboru pojišťovnictví a dvě skupiny vybrané ze zkoumané skupiny. Skupina A představuje veškeré pracovníky sledované skupiny. Ve skupině jsou jedinci, kteří mají pojišťovnu pouze jako přivýdělek, např. při studiu či jiném zaměstnání, ale také obchodníci, kteří se snaží prosadit na pojistném trhu – nováčci. Skupina B charakterizuje pracovníky, kteří mají pojišťovnu jako hlavní výdělečnou činnost a jsou v podniku déle než 3 roky. U skupiny A jsou odměny pracovníků nízké, což může být velmi demotivační, ale pokud bereme v úvahu, že mají v jiném zaměstnání příjem a tato částka je pouze přivýdělek, je to výsledek pěkný. U skupiny B jsou provize téměř totožné s průměrnou mzdou v České republice.

Tabulka 4: Průměrné mzdy a provize

	2015	2016	2017
<b>V České republice</b>	26 467	27 575	29 504
<b>Obor pojišťovnictví</b>	43 444	45 868	46 731
<b>Skupina A</b>	9 354	14 150	16 028
<b>Skupina B</b>	25 456	23 855	31 012

Zdroj: Vlastní zpracování dle (čsú, 2018), interní data (vlastní výpočet)

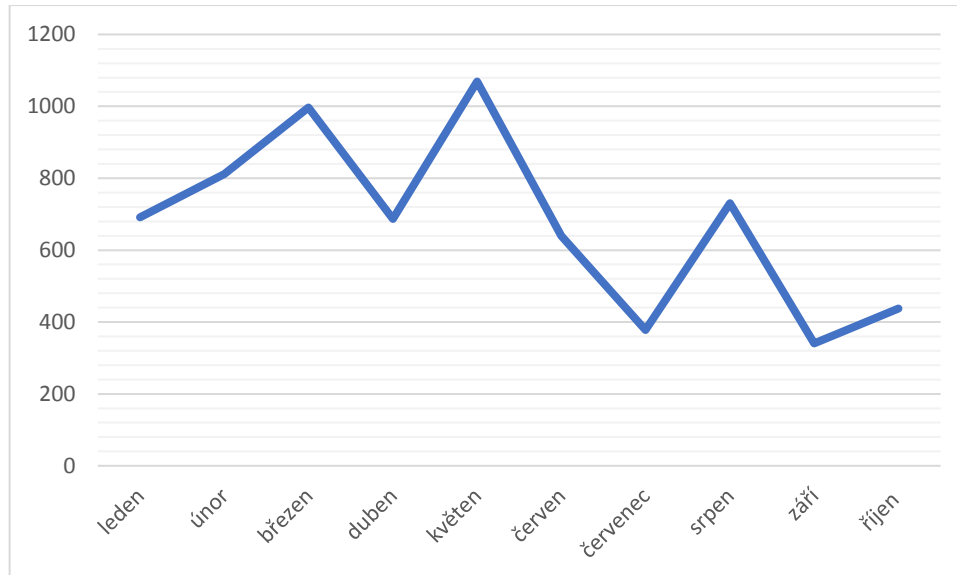
Provize konkrétní skupiny A jsou v porovnání s průměrnou mzdou v České republice i v porovnání s odměňováním v oboru pojišťovnictví velmi podprůměrné. Pojišťovnictví přináší potenciál vysokého a můžeme říci snadno dosažitelného výdělku, na druhou stranu je odměňování velmi nestabilní. Mohou nastat měsíce, kdy jsou výdělky velmi nadprůměrné, ale ve výsledku vidíme, že nastává opačná situace. Měsíční výdělek je velmi nestálý, pokud si pracovník nevytvoří dostatečný kmen, z kterého získává pečovatelské provize, viz skupina B.

Pokud má pracovník nízkou provizi, je důležité se zaměřit na to, v čem byl problém. Právě výpočet produktivity práce může pomoci nejen vedení a manažerům, ale také pracovníkovi, který např. obětoval velmi málo času na práci a zjistí, kde je prostor pro zlepšení vlastních výsledků.

### 4.3.1 Produktivita práce za konkrétní skupinu:

Produktivita práce byla měřena za období leden–říjen 2018.

Graf 13: Produktivita práce konkrétní skupiny na 1 odpracovanou hodinu (v Kč)

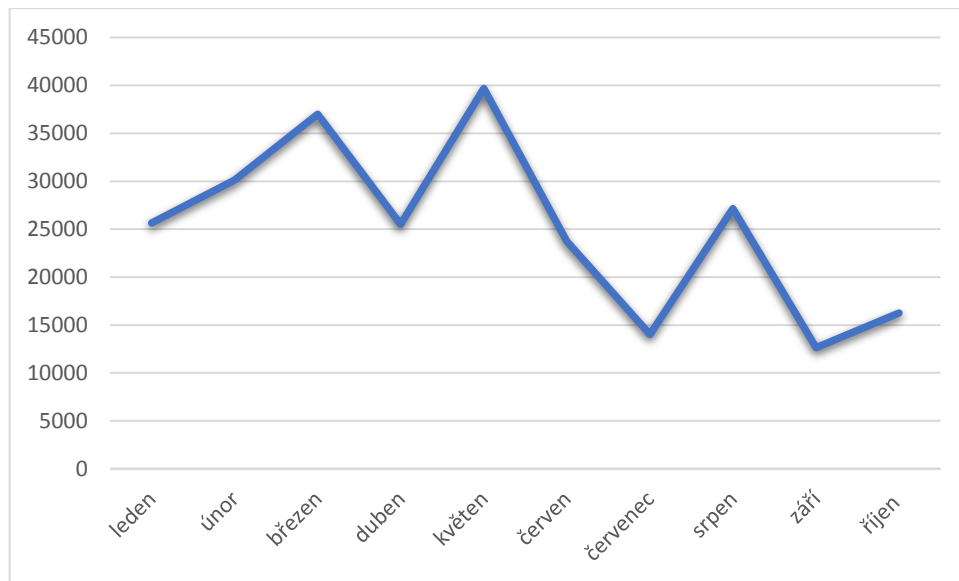


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Na grafu č. 13 je zřejmá nejvyšší hodnota v květnu a březnu. V květnu podnik získal zásluhou pracovníka za 1 odpracovanou hodinu 1069 Kč. Nejsilnější období uzavírání smluv jsou obvykle únor, březen a říjen, listopad. Oproti březnu však vidíme, že říjen tak úspěšným měsícem nebyl. Nejsilnějšími měsíci jsou dle analýzy březen a květen, ovšem je nutné brát v úvahu časové rozlišení, které běžně při uzavírání pojistných smluv vzniká.



Graf 14: Produktivita práce na 1 pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Z grafu č. 14 je zřejmé, že výstup na jednoho pracovníka byl lepší začátkem roku, kdy se pohybovala provize přes hranici 25 000 Kč. Zatímco nejslabšími měsíci byly červenec a září, kdy se produktivita práce na jednoho pracovníka dostala k 15 000 Kč.

### 4.3.2 Působení vývoje pojistného trhu na vývoj provizí

V podkapitole 4.3.2 jsou použita data pro celý podnik, nicméně konkrétní skupina je součástí výsledků. Pro zjištění, zda pojistný trh a jeho vývoj působí na vývoj provizí, byly nalezeny přímé provize ve výročních zprávách, a byla provedena komparace s vývojem pojistného trhu.

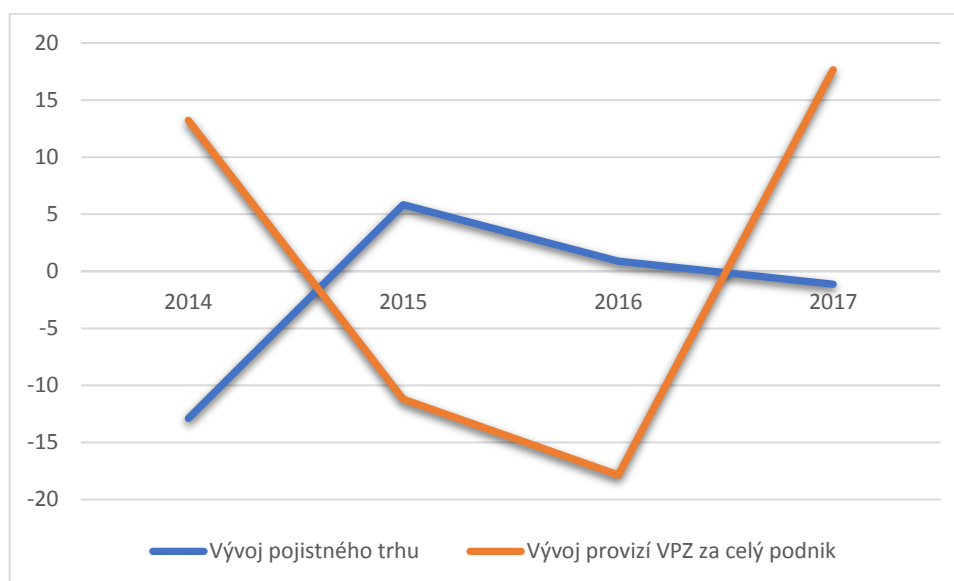
Tabulka 5: Přímé provize

Rok	2014	2015	2016	2017
Přímé provize (v tis. Kč)	1.864.313	1.655.373	1.359.930	1.600.099

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

V roce 2015 byly vyplaceny srovnatelné provize za životní i neživotní pojištění. Oproti roku 2014, ve kterém provize za životní pojištění převyšovaly provize za pojištění neživotní. V roce 2014 pracovníci získali velmi vysoké provize za životní pojištění, a to o 200 mil. Kč více než na neživotním pojištění. Důvodem byl zvýšený zájem o pojištění osob a také probíhající akce na životní pojištění.

Graf 15: Porovnání vývoje pojistného trhu a provizí zprostředkovatelů za podnik



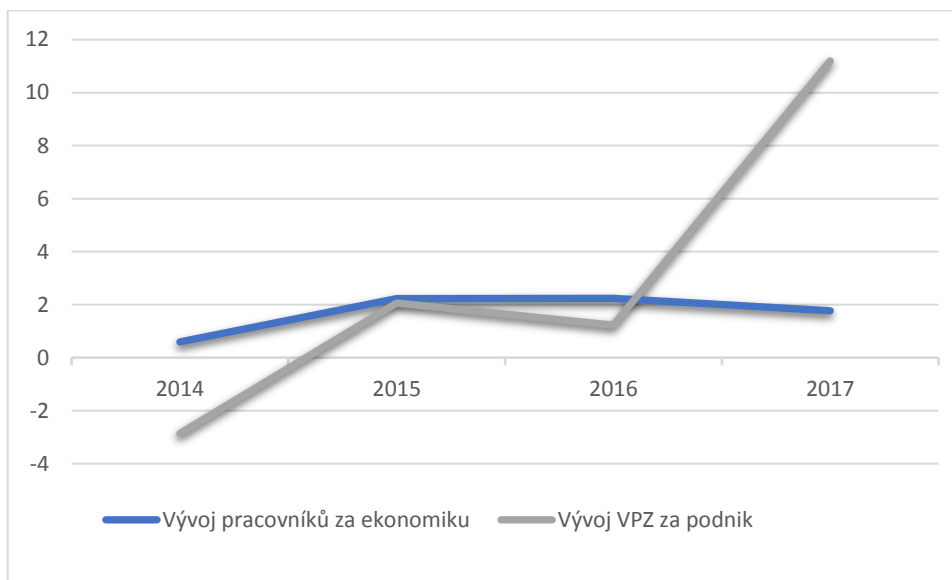
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Na grafu č. 15 vidíme, že vývoj pojistného trhu se pohyboval přesně opačně než tempo růstu provizí zprostředkovatelů. Provize v roce 2014 klesaly, zatímco pojistný trh rostl. V roce 2015 došlo ke shodnému pohybu obou křivek, kdy pojistný trh i provize klesaly. Po začátku roku 2016 hodnoty pojistného trhu stále klesaly, zatímco provize se z 16 % poklesu dostaly až na 16 % nárůst. Tempo růstu pojistného trhu v roce 2016 klesalo

a důvodem může být i vstoupení novely zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích, která stanovila povinnost pětiletého ručení za provizi, což mohlo negativně zapůsobit na další vývoj.

V roce 2015 tempo růstu pojistného trhu mohlo ovlivnit tempo růstu provizí, ovšem rok 2014, 2016 a 2017 zaznamenal opačný pohyb křivek. Více než vývoj pojistného trhu působí na provize konkrétní nabídka, kterou obchodníci prodávají, jelikož 16 % nárůst spíše zapříčinila akce, kterou pojišťovna připravila.

Graf 16: Vývoj pracovníků za ekonomiku v porovnání s počtem VPZ za podnik (tempo růstu v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat a (čsú, 2018)

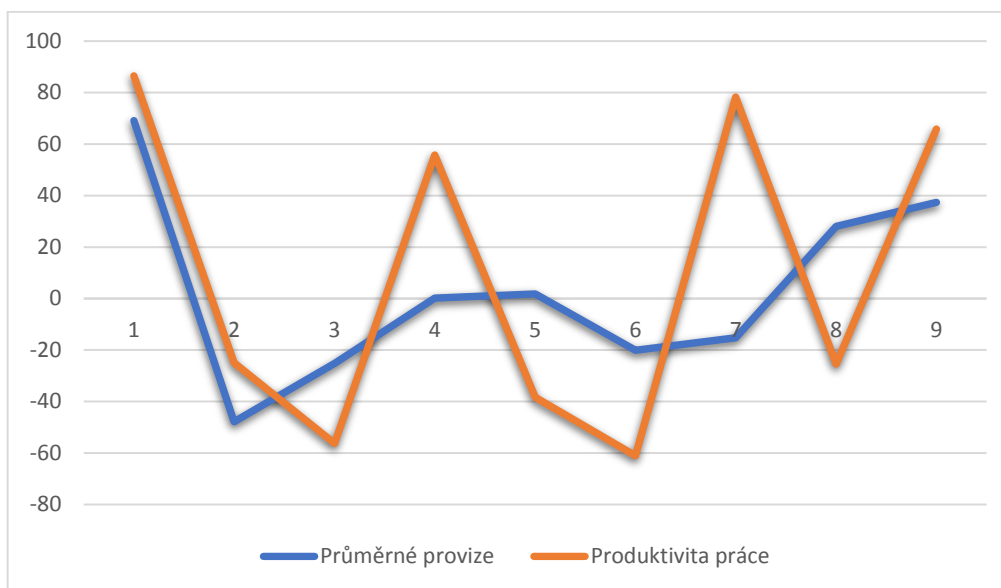
V ekonomice je tempo růstu pracovníků (vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů-VPZ) v roce 2014 rostoucí, dochází i k nárůstu počtu zprostředkovatelů v celém podniku. Počet pracovníků v pojišťovně v roce 2015 klesal, ale v roce 2016 vzrostl o 10 %. Vývoj pracovníků za celou ekonomiku však v roce 2016 mírně poklesl.

Tempo růstu pracovníků v ekonomice a tempo růstu pracovníků za podnik jsou tedy odlišné a je zřejmé, že ekonomika neovlivňuje růst počtu pracovníků v podniku. Za nárůstem počtu pojišťovacích zprostředkovatelů mohou stát jiné faktory, např. časová flexibilita práce nebo nabídka nadprůměrného ohodnocení.

### 4.3.3 Vztah produktivity práce a průměrných provizí

Po získané produktivitě práce a zjištění působení různých faktorů se zaměřím, zda platí zásada, že produktivita práce roste rychleji, než rostou průměrné mzdy (průměrné provize). Skutečnost je zjišťována v grafu č. 17 ve sledovaném období od ledna do října 2018.

Graf 17: Vztah produktivity práce a průměrných provizí (tempo růstu v %) za jednotlivé měsíce v roce 2018



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

*(Meziměsíční růst – index) - tempo růstu v %*

Z grafu č. 17 je zřejmé, že produktivita práce klesla pod průměrné provize v březnu, poté od půlky dubna do půlky června a v srpnu. V těchto měsících zásada neplatila, provize rostly tedy rychleji než produktivita práce a situace mohla být pro pracovníky demotivační. Pracovníci tedy vynaložili méně úsilí, ale odměna za vykonanou práci byla vyšší.

Důležité je zmínit možný časový posun ve výplatách provizí, především uzavíracích. Provize jsou vypláceny až po řádném zaplacení smlouvy klientem a po stanoveném počátku smlouvy. Existuje tedy možnost, že zprostředkovatel uzavře smlouvu v lednu a provizi obdrží až v dubnu.

Uzávěrné provize mají často měsíční až dvouměsíční posun, na rozdíl od pečovatelských, které jsou vypláceny pravidelně. Pro zkoumání v grafech č. 18. a 19. byly použity provize uzavírací a pečovatelské. Konkrétní porovnání provizí vychází z aktivity u nováčka a agenturníka.

### 4.3.4 Porovnání konkrétních pozic

Důležitým kritériem pro výpočet produktivity práce je aktivita, kterou agenturník či nováček vloží do práce. V tabulce č. 6 jsou uvedeny odpracované hodiny obou zastoupených skupin.

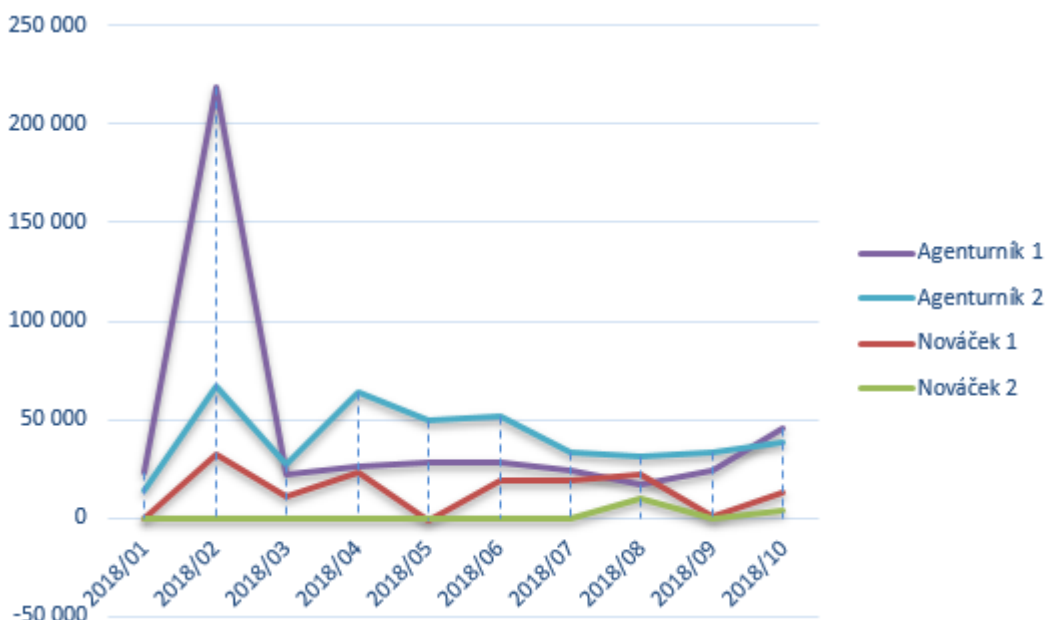
Tabulka 6: Počet odpracovaných hodin pracovníků konkrétních pozic

	Nováček 1	Nováček 2	Agenturník 1	Agenturník 2
Odpracovaných hodin (za měsíc)	50	16	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

V grafu č. 18 je znázorněna výše provizí za konkrétní měsíc u konkrétního pracovníka. Např. agenturník 1 v měsíci únor získal provizi ve výši 215 000 Kč s časovým vytížením 100 hodin za měsíc, které je uvedeno v tabulce č. 6. Agenturníkova provize však byla nejvíce tvořena práce pečovatelskou provizí. Oproti němu nováček 1, který žádné pečovatelské provize ještě nemá, měl aktivitu o polovinu menší, ale provize se pohybovaly okolo 20 tis. Kč. Výsledek je na nováčka velmi pěkný a optimisticky vedením očekávaný. Hranice právě 20 tis. Kč je očekávanou provizí u vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů, kterou očekává nejen manažer, ale také vedení.

Graf 18: Vývoj provizí konkrétních pozic (za období leden až říjen 2018)

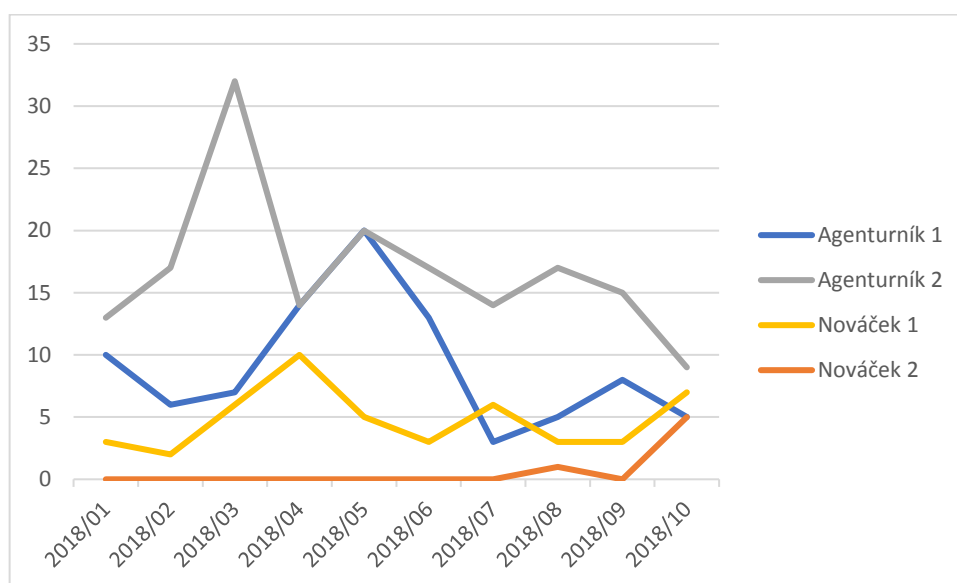


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Při porovnání aktivity a provizí, je zřejmé, že agenturníci mají o desítky tisíc vyšší provize. Aktivita u nováčků je však nižší než u agenturníků, což je nežádoucí. Právě nováček by měl časovou aktivitu navýšit, aby dosáhl požadovaných výsledků. Pro uzavírání smluv je aktivita velmi důležitá, především u nováčků, kterým se klienti sami neozývají na rozdíl od agenturníků.

Počet uzavřených smluv je důležité kritérium, které je vedením poměřováno. Pro uzavírání nových smluv jsou často vyhlášovány motivace, např. uzavřením 3 ks neživotních smluv získá VPZ finanční odměnu.

Graf 19: Počet uzavřených smluv



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

Důležité je zmínit, že pro analýzy byly použity provize za nově uzavřené smlouvy a také složky pečovatelské provize. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.2.3, ohodnocení pracovníků, provize se skládají ze dvou částí, nově uzavřené a tzv. pečovatelské provize. Bonusem pro nováčka je fixní odměna za splnění stanovených podmínek, tudíž jeho provize je několikanásobně vyšší než výstup, který vytvořil.

### 4.3.5 Návrhy na zlepšení

Při podrobném zjišťování provizí je zřejmé, že u agenturníků je stálý příjem nad 20 000 Kč, oproti tomu u nováčků může být příjem také nad 20 000 Kč, ale poté např. 3–5 měsíců mají téměř nulové provize. Chybí tedy stálost příjmu, což vede k vysoké fluktuaci. V grafu č. 11 je znázorněno, kolik pracovníků se vystřídalo ve skupině. Za celé zkoumané období se vystřídalo 36 pracovníků, z toho je stálých přibližně 6 pracovníků. Důležité je se zamyslet nad počátečními náklady, které pojišťovna investovala do nových obchodníků, kteří pouze získali zkušenost a pěkné krátkodobé ohodnocení, ale odešli za jinou prací. Jedním z důvodů je zájem o pracovníky z konkurenčních podniků. Konkurenční podniky se snaží pracovníky motivovat a získat je do vlastní společnosti. Dalším z důvodů může být nabídka lepší pracovní příležitosti, která přinese jedinci stálý a v mnoha případech vyšší příjem, rodičovství či negativní vnímání činnosti. Ovšem nejčastějším důvodem fluktuace jsou nulové provize nebo vysoké částky, které pracovník musí vrátit, jelikož jeho klient zrušil smlouvu, kterou s ním uzavřel. Pracovníci se snadno zadluží, jelikož nemají prostředky na splácení vratných provizí, které po nich pojišťovna požaduje.

Nabízí se otázka, jak zlepšit či motivovat stále pracovníky, kteří nemají jistotu výdělku. Řešením by mohla být fixní podpora stálých pracovníků, kteří se v podniku pohybují např. déle než 2 roky. Benefity, které pojišťovna nabízí jsou minimálně motivační. Proto je zde prostor pro zlepšení.

Společnost pořádá nejrůznější zájezdy pro pracovníky, kteří vytvoří nejvyšší výstup za stanovené období nebo například nejrychlejší nárůst od nástupu do společnosti. Chybí však celoroční a dosažitelnější motivování pracovníků, čímž by mohlo být zavedení cafeterie, stravenky pro VPZ, příspěvky na penzijní připojištění, např. minimálně 10 % z přijaté provize či dosažitelnější soutěže.

Finanční motivace jsou hnacím motorem, jelikož z uzavřeného neživotního pojištění nejsou provize ihned po uzavření tak vysoké jako provize za životní pojištění. Ovšem v poměření rizika, které nastane s uzavřením životního pojištění, je přínosnější uzavírání smluv neživotních, které nemají vratné provize a během několika let tvoří stabilní finanční odměnu – pečovatelskou provizi. Z dlouhodobého hlediska by se měl pojišťovací zprostředkovatel zaměřit více na neživotní pojištění, jelikož právě toto pojištění přináší vyšší budoucí výnos než životní pojištění.

Manažer by se měl zaměřit na aktivitu pracovníků, jelikož aktivita nováčků je minimální oproti agenturníkům, což je nežádoucí. Právě nováček by měl věnovat maximální počet hodin na zlepšování a učení se v oboru. Agenturník, který již získává kontakty nejlepším nástrojem – doporučením od klientů, nemusí věnovat tolik času získáváním klientů a může se věnovat stávajícím klientům a provádět kvalitní servis. Nováček, který se učí novému oboru nebo se jen začleňuje do nové společnosti, musí klienty nalézat sám a poté vytvářet síť kontaktů, kterou se snaží rozšířit, aby v oboru našel prostor pro seberealizaci. Pro nováčka je nejdůležitější naučit se porozumět pojišťovnictví, aby byl úspěšný, uzavíral smlouvy a finančně se zabezpečil i pro případ vratných provizí.

Pro podnik jsou nováčci hlediskem budoucího vývoje, ale často zapomínají na stávající obchodníky, kteří odvedli pro společnost dobrou práci a vytváří podniku dobré jméno. Právě stávající obchodníci by měli být lépe motivováni než nováčci. Cestou lepší motivace a profesního rozvoje může být smluvní zavázání nováčků na jednotlivé vázané pojišťovací zprostředkovatele. Podle výkonu nováčků by pak mohli mít VPZ finanční odměnu a neustále by se zdokonalovaly obě strany – VPZ i nováček. Především ze strany VPZ, jelikož když učí druhé, zdokonalují se sami.



## 5 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na analýzu produktivity, především produktivitu práce v pojišťovně Generali, a. s. s aspektem na fáze vývoje reálného hospodářského cyklu. Cílem práce bylo zhodnocení možností měření produktivity práce a také odůvodnění faktorů, které ovlivňují efektivnost využívání výrobního faktoru práce.

V teoretické části byly vysvětlena problematika potřebná pro výpočty a zhodnocení v části praktické. V praktické části došlo ke zhodnocení produktivity práce a s tím spojenými aspekty.

Provedením analýzy trhu a konkrétního odvětví – pojišťovnictví byla zkoumána souvislost mezi vývojem trhu za celou ekonomiku a trhu pojistného. Pro analýzu byla použita data od roku 1999 do roku 2017. Zatímco tempo růstu trhu probíhá v cyklech, které jsou ovlivněny ekonomickou situací. Tempo růstu pojistného trhu je odvozeno především od celkové pojištěnosti. Pojistný trh především ovlivnili události, které souviseli s pojistným plněním. Dalšími faktory na vývoj pojistného trhu byly zákony, rivalita mezi pojišťovnami či nejistota ve společnosti. Jedním z hlavních aspektů nejistoty ve společnosti byla ekonomická krize. Souvislost pojistného trhu a trhu za celou ekonomiku nelze vyloučit.

Po představení společnosti Generali pojišťovny, a. s. se pozornost zaměřila na odborné pracovníky, kteří se v oblasti pojišťovnictví pohybují. Především vysvětlení zaměstnaneckých pozic a vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů a jejich vývoj během let 2013 až 2017. Pro výpočet produktivity práce byly specifikovány činnosti vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů – nováčka a agenturníka.

Při výpočtu produktivity práce jsou používané provize – finanční odměna vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů. Strukturou provizí bylo zjištěno, z jakých položek se skládá finanční odměna agenturníků a u nováčků, kteří splní či nesplní podmínky pro fixní ohodnocení. Dále bylo zjištěno, že téměř polovinu proplacené provize u agenturníka tvoří pečovatelská provize, zatímco u nováčka, který splní podmínky fixního ohodnocení tvoří tato podpora pouze 23 %. U nováčků tvoří největší část provize odměna za životní pojištění.

Po analýze předepsaného pojistného, které se vyvíjí pozitivně a výkonnosti podniku, která v roce 2017 dosahovala záporných hodnot se pozornost zaměřila na konkrétní skupinu v podniku.

V konkrétní skupině byly zjišťovány průměrné provize, které v porovnání s průměrem v oboru byly velmi podprůměrné. Výdělky v pojišťovnictví přináší potenciál vysokého a lze říci snadno dosažitelného výdělku, na druhou stranu je odměňování velmi nestabilní. Mohou nastat měsíce, kdy jsou výdělky velmi nadprůměrné, ale ve výsledku je zřejmé, že lehce může nastat opačná situace.

Výpočtem produktivity práce bylo zjištěno, že podnik získal 1069 Kč za 1 odpracovanou hodinu pracovníkem. Z analýzy vyplynula nejlepší období pro uzavírání smluv, kterými jsou březen a květen. Dále bylo porovnáváno vzájemné působení vývoje pojistného trhu a vývoje provizí, zda veškeré vyplacené provize za životní a neživotní pojištění souvisí s vývojem pojistného trhu. Z analýzy vyplynulo, že se provize pohybovaly opačně v porovnání s trhem. V roce 2015 tempo růstu pojistného trhu mohlo ovlivnit tempo růstu provizí, ovšem rok 2014, 2016 a 2017 zaznamenal opačný pohyb křivek. Provedením této analýzy bylo zjištěno, že více než vývoj pojistného trhu působí na provize konkrétní nabídka, díky které obchodníci více prodávají, jelikož 16 % nárůst spíše zapříčinila akce, kterou pojišťovna připravila.

V posledních kapitolách byly provedeny komparace s vývojem vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů a pracovníků za ekonomiku, vztah mezi produktivitou práce a průměrnými provizemi a konkrétní analýzy na pozice nováčků a agenturníků. Cílem těchto komparací bylo zjistit, kde jsou nedostatky, které by měly vedení a manažery zajímat pro budoucí vývoj skupiny. Jednotlivé nedostatky byly zhodnoceny a následně pro ně byly navrženy kroky pro zlepšení.

## 6 Summary

The aim of my diploma thesis is to conduct the analysis of labour productivity with the connection to business cycle phases and their aspects. The analysis is concerned about the evaluations of measuring the labour productivity, these evaluations are important to do for better insight to their problematic. Also, the analysis deals with the factors that affect the effectivity of using factors of production.

The thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part deals with the problematics of labour productivity, economic growth and their interconnection according to the technical literature. The market development and especially the development of insurance market, and prescribed indemnity are analysed in the practical part of the thesis. It is important to say that indemnity and its development are the essential parts of the insurance market.

Also, the practical part is concerned with the labour productivity and the commission for insurance agents. The insurance company Generali is described there. The problematics of labour productivity and activity are observed on the specific groups of workers in this join-stock company. There are chosen workers from their individual positions on which the indexes are better shown. I evaluate these indicators and create a proposal for improving the labour productivity. This proposal makes also a good contribution to the direction of insurance company and its manager. The improvements include for instance: the focusing not only on newcomers but also on existing agents, who have done a good job for the company in the past and they create a good reputation for its business; a subsequent improvement is the better motivation for newcomer workers. I suggest that these newcomers should be bound to one existing insurance agent. Thanks to this it could be a good motivation and professional development for existing insurance agents, who would not only teach newcomers but above all improve themselves.

### **Key words:**

Productivity; labour productivity; real business cycle; commission

## 7 Seznam použité literatury

- Coelli, T. (2005). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis, 2nd ed.* New York: Springer.
- Čejková, V. (2007). Veřejná a soukromá řešení dopadů živelních pohrom v ČR. *Konference s mezinárodní účastí.* Brno: Masarykova univerzita.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské.* Praha: Grada.
- Deming, W. E. (2000). *The New Economics: For Industry, Government, Education.* Cambridge: MIT Press.
- Grünwald, R., & Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku.* Praha: Ekopress.
- Holman, R. (2010). *Makroekonomie.* Praha: C. H. Beck.
- Hučka, M. K. (2011). *Vývojové tendence velkých podniků : podniky v 21. století.* Praha: C. H. Beck.
- Jurečka, V. a. (2010). *Makroekonomie.* Praha: Grada.
- Jurečka, V., & kolektiv, a. (2017). *Makroekonomie: 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada.
- Kavan, M. (2002). *Výrobní a provozní management.* Praha: Grada.
- Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. (2010). *Podnik v časech krize.* Praha: Grada.
- Klečka, J. (2005-2011). Produktivita a její měření – nové přístupy. *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy, 2.*
- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2014). *Finanční analýza.* Praha: Grada.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (1993). *Management.* Praha: Victoria Publishing.
- Lipovská, H. (2017). *Moderní ekonomie: Jednoduše o všem, co byste měli vědět.* Praha: Grada.
- Pavelka, T. (2006). *Makroekonomie.* Slaný: Melandrium.
- Rejnuš, O. (2014). *Finanční trhy.* Praha: Grada Publishing, a. s.
- Růžičková, P. (2008). *Finanční analýza.* Praha: Grada.
- Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku.* Brno: Computer Press.
- Schelle, K., & Hradec, M. (2006). *Historie pojišťovnictví.* Praha: Eurolex Bohemia.

- Scholleová, H. (2017). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy: 3., aktualizované vydání*. Praha: Grada.
- Slaný, A. a. (2003). *Ekonomická analýza a hospodářská politika*. Praha: C. H. Beck.
- Spěváček, V., & Žďárek, V. (2016). *Makroekonomická analýza*. Praha: Grada.
- Suntum, v. U. (2005). *The Invisible Hand: Economic Thought Yesterday and Today*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika: 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Synek, M., Kopkáně, H., & M., K. (2009). *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck.
- Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
- Tucker, I. B. (2002). *Macroeconomics for Today*. Boston: Cengage South-Western.
- Tucker, I. B. (2012). *Survey of Economics*. Boston: Cengage Learning.
- Vávrová, E. (2014). *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Praha: Grada.

## 8 Seznam použitých internetových zdrojů

- čsú. (4. září 2018). Načteno z Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2018:  
<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2018>
- čsú. (2018). *Hrubá přidaná hodnota podle odvětví (ceny roku 2010)*. Načteno z  
www.czso.cz: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>
- Ekonomický vývoj*. (2018). Načteno z www.cnb.cz:  
[http://www.historie.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prurezova\\_temata\\_menova\\_politika/1\\_ekonomicky\\_vyvoj\\_na\\_uzemi\\_ceske\\_republiky.html](http://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/prurezova_temata_menova_politika/1_ekonomicky_vyvoj_na_uzemi_ceske_republiky.html)
- Generali*. (15. březen 2018). Načteno z investicniweb.cz:  
<https://www.investicniweb.cz/news-vysledky-generalis-2017/>
- Moses, J. (2017). *Productivity*. Načteno z pwc: <https://www.pwc.co.uk/services/human-resource-services/productivity.html>
- Nohejl, V. (16. srpen 2017). *Produktivita práce dnes a zítra*. Načteno z  
<http://www.cma.cz>: <http://www.cma.cz/produktivita-prace-dnes-a-zitra/>
- Odborní pracovníci v oblasti pojišťovnictví*. (2018). Načteno z Klasifikace zaměstnání ISCO: <http://www.cz-isco.cz/isco/3321-odborni-pracovnici-v-oblasti-pojistovnictvi/>
- www.cap.cz*. (2014). Načteno z Encyklopedický slovník pojmu:  
<http://www.cap.cz/en/about-us/members/117-encyklopedicky-slovník-pojmu/1892-item-530>
- www.cap.cz*. (2017). Načteno z Statistické údaje: [http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/VZ\\_CAP\\_2017.pdf](http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/VZ_CAP_2017.pdf)
- www.cap.cz*. (25. 1 2018). Načteno z Vývoj pojistného trhu:  
<http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT-2017Q4-GRAFY-2018-01-25.pdf>
- www.generali.cz*. (2012). Načteno z základní informace: <https://www.generali.cz/o-generalis/zakladni-informace>

## 9 Seznam obrázků, grafů, tabulek

Obrázek 1: Logo pojišťovny .....	34
Graf 1: Faktory ovlivňující předepsané pojistné: .....	15
Graf 2: Hospodářský cyklus .....	18
Graf 3: Pyramidová analýza .....	25
Graf 4: Vývoj ekonomiky a pojistného trhu (v %) .....	32
Graf 5: Postavení GP na českém trhu .....	35
Graf 6: Organizační struktura – oblastní ředitelství.....	38
Graf 7: Počet zaměstnanců .....	40
Graf 8: Počet vázaných pojišťovacích zprostředkovatelů .....	41
Graf 9: Předepsané pojistné v mil. Kč .....	44
Graf 10: Vývoj ROA a ROE .....	46
Graf 11: Vývoj počtu pracovníků v konkrétní skupině .....	48
Graf 12: Vývoj provize na 1 pracovníka .....	49
Graf 13: Produktivita práce konkrétní skupiny na 1 odpracovanou hodinu (v Kč).....	51
Graf 14: Produktivita práce na 1 pracovníka .....	52
Graf 15: Porovnání vývoje pojistného trhu a provizí zprostředkovatelů za podnik .....	53
Graf 16: Vývoj pracovníků za ekonomiku v porovnání s počtem VPZ za podnik (tempo růstu v %).....	54
Graf 17: Vztah produktivity práce a průměrných provizí (tempo růstu v %) za jednotlivé měsíce v roce 2018 .....	55
Graf 18: Vývoj provizí konkrétních pozic (za období leden až říjen 2018).....	56
Graf 19: Počet uzavřených smluv .....	57
Tabulka 1: Činnosti nováčka vs. agenturníka .....	39
Tabulka 2: Struktura provizí v % (k 31. 10. 2018).....	43
Tabulka 3: Vývoj ROA a ROE .....	46
Tabulka 4: Průměrné mzdy a provize .....	50
Tabulka 5: Přímé provize.....	53
Tabulka 6: Počet odpracovaných hodin pracovníků konkrétních pozic .....	56