

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

Bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Kamila Chromáčková

Adaptační a socializační proces výhradního pojišťovacího  
agentů

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:  
PaedDr. Anton Tomko, LL.A**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part time) Studies  
2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Kamila Chromáčková

Adaptation and Socialization Process of Exclusive  
Insurance Agent

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
PaedDr. Anton Tomko, LL.A**

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.3.2012

*Jméno autorky*.....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala především svému vedoucímu bakalářské práce, PaedDr. Antonu Tomkovi, LL.A, za odborné vedení, za trpělivost při konzultování a za poskytnutí mnoha cenných připomínek inspirativních námětů při zpracování této práce.

Dále bych též ráda poděkovala svým nejbližším, manželovi za podporu a zázemí, které jsem měla nejen při psaní této práce, ale i v průběhu celého studia.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá systémem zprostředkování pojištění, jejími subjekty, právní úpravou. Popisuje postup jak získat nového pracovníka nábor, výběr a přijetí kandidáta do pracovní pozice. Dále objasňuje problematiku adaptačního a socializačního procesu, jejich jednotlivé fáze a interní komunikaci. Je zaměřena na jeden subjekt pojišťovacích zprostředkovatelů, kterým je výhradní pojišťovací agent (dále jen VPA), vykonávající činnost v oblasti retailového (prodejního) pojištění v období jednoho roku.

Praktickou část tvoří dotazníkový průzkum na téma „Adaptační proces pojišťovacího zprostředkovatele“, jehož cílem je vyhodnotit, s čím jsou v průběhu své adaptace a socializace nováčci spokojeni a s čím naopak nejsou.

V závěru bakalářské práce je uvedeno doporučení pro zlepšení současného fungování adaptačního a socializačního procesu.

## **Klíčové pojmy**

Adaptace, fáze adaptace, pojišťovna, právní norma, průzkum, socializace, výhradní pojišťovací agent, zprostředkovatelská činnost.

## **Annotation**

The thesis describes mediating activity in system of insurance, her subject and enactment. It briefly describes particular phases, recruiting, selecting and assuming the eligible candidate to the job position. It also explains the conception of „Adaptation and Socialization“, its individual phases and internal communication. The adaptation is explained with help of the new employee’s arrival process. It focuses mainly on one of the subjects of the insurance agents activity, an Exclusive Insurance Agent who is active in the area of retail insurance, while the activity period does not exceed one year.

The practical part consists of questionnaire research called „Adaptation of insurance agent“ which aims at analysing the insurance agents satisfaction during the adaptation period. In the conclusion, there are recommendations of the current adaptation process improvement resulting from the above mentioned questionnaire research.

## **Key words**

Adaptation, exclusive insurance agent, insurance company, legal form, mediatory activity, phase of adaptation, research, socialization.

## Obsah

<u>Poděkování.....</u>	<u>4</u>
<u>Anotace.....</u>	<u>5</u>
<u>Obsah.....</u>	<u>7</u>
<u>ÚVOD.....</u>	<u>9</u>
<u>TEORETICKÁ ČÁST.....</u>	<u>11</u>
<u>1 Vymezení základních pojmů.....</u>	<u>11</u>
<u>1.1 Zprostředkovatelská činnost v pojišťovnictví.....</u>	<u>11</u>
<u>1.2 Právní úprava zprostředkovatelů pojištění.....</u>	<u>11</u>
<u>1.3 Zprostředkovatelská činnost – právní úprava.....</u>	<u>12</u>
<u>1.4 Pojišťovací zprostředkovatelé.....</u>	<u>13</u>
<u>1.5 Typy pojišťovacích zprostředkovatelů.....</u>	<u>14</u>
<u>1.5.1 Vázaný pojišťovací zprostředkovatel – dále jen VPZ.....</u>	<u>15</u>
<u>1.5.2 Podřízený pojišťovací zprostředkovatel – dále jen PPZ.....</u>	<u>15</u>
<u>1.5.3 Pojišťovací agent – dále jen PA.....</u>	<u>15</u>
<u>1.5.4 Výhradní pojišťovací agent – dále jen VPA.....</u>	<u>16</u>
<u>1.5.5 Pojišťovací makléř - dále jen PM.....</u>	<u>16</u>
<u>1.5.6 Pojišťovací zprostředkovatel s domovským členským státem jiným, než Česká republika – dále jen PZ EU.....</u>	<u>17</u>
<u>2 POJIŠŤOVNA.....</u>	<u>19</u>
<u>2.1 Česká pojišťovna.....</u>	<u>21</u>
<u>2.1.1 Historie České pojišťovny v datech.....</u>	<u>22</u>
<u>2.1.2 Profil České pojišťovny.....</u>	<u>23</u>
<u>3 LIDSKÝ KAPITÁL.....</u>	<u>25</u>
<u>3.1 Intelektuální kapitál.....</u>	<u>26</u>
<u>3.2 Společenský kapitál.....</u>	<u>26</u>
<u>3.3 Organizační kapitál.....</u>	<u>26</u>
<u>3.4 Význam teorie lidského kapitálu.....</u>	<u>26</u>
<u>4 NÁBOR, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....</u>	<u>28</u>
<u>5 TYPOLOGIE OSOBNOSTI.....</u>	<u>33</u>
<u>6 ADAPTAČNÍ PROCES.....</u>	<u>36</u>
<u>6.1 Pracovní adaptace.....</u>	<u>36</u>
<u>6.2 Sociální adaptace.....</u>	<u>36</u>
<u>6.3 Faktory adaptačního procesu.....</u>	<u>39</u>

6.4	Struktura řízeného adaptačního procesu.....	40
6.5	Úskalí adaptačního procesu.....	41
6.6	Nástroje adaptačního procesu.....	42
6.7	Interní komunikace .....	43
6.7.1	Cíle interní komunikace .....	44
6.7.2	Formy interní komunikace .....	44
6.7.3	Nejpoužívanější formy interní komunikace.....	45
6.8	Shrnutí teoretické části.....	46
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>46</b>
7	Cíle a hlavní předpoklady.....	47
7.1	Popis situačního kontextu.....	47
7.1.1	Charakteristika okresu Česká Lípa.....	48
7.1.2	Nezaměstnanost v okrese Česká Lípa .....	48
7.1.3	Adaptační proces výhradního pojišťovacího agenta v agentuře České pojišťovny, a.s. v České Lípě.....	51
7.1.4	Kariérní řád .....	52
7.1.5	Kariéra obchodníka – výhradního pojišťovacího agenta (VPA)...	54
7.1.6	Poradce 54	
7.1.7	Senior poradce.....	55
7.1.8	Certifikace .....	56
7.1.9	Osobní rozvrh obchodníka .....	59
7.2	Formulace řešeného problému a cíl průzkumu.....	64
7.3	Metody a techniky průzkumu.....	64
7.3.1	Charakteristika zkoumaného vzorku.....	64
7.3.2	Výběr zkoumaných osob.....	65
7.4	Interpretace dat.....	65
7.5	Závěr praktické části.....	79
7.5.1	Verifikace zadaných hypotéz.....	79
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>





## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou adaptačního a socializačního procesu pojišťovacího zprostředkovatele. Adaptace člověka v novém prostředí, pracovní i sociální je v dnešní době stále více zdůrazňována. Hlavně ve středních a velkých organizacích se čím dál tím častěji hovoří o adaptačním plánu pro nově příchozí pracovníky. Kvalitní adaptační proces pracovníků má vliv na jejich výkonnost, celkovou pracovní spokojenost a stabilizaci. Je proto v zájmu každé firmy věnovat tomuto procesu opravdu dostatečnou pozornost. Důležité aktivum představuje lidská práce, díky které si každá firma může zajistit stávající pozici v konkurenčním prostředí.

Lidský kapitál zaujímá specifickou pozici mezi výrobními faktory. Samotný výběr a nábor nových pracovníků je velice finančně náročný. Přijímání nových pracovníků a jejich udržení v organizaci je jednou z klíčových funkcí řízení lidských zdrojů. Důležitým prostředkem k udržení pracovníka ve firmě je zajištění jeho spokojenosti a motivace od prvního dne nástupu na pracoviště. Musí mu být poskytnut prostor pro adaptaci na nové prostředí, aby se v něm cítil bezpečně a také dostatek informací ke snadné orientaci. Cílem efektivního adaptačního procesu pro pracovníka je co nejrychlejší přivyknutí novému pracovnímu prostředí. Tohoto cíle se dá dosáhnout různými prostředky. Základem by měla být vstřícnost nadřízených a kolegů, dobrá informovanost o chodu firmy a dostupnost potřebných informací, ke které je klíčem dobře fungující komunikace uvnitř podniku.

Cílem bakalářské práce je zjistit spokojenost nově přijatých pojišťovacích zprostředkovatelů s adaptačním a socializačním procesem na agentuře České pojišťovny, a.s. v České Lípě, v Libereckém kraji. Zjistit, zda má tento proces za období jednoho roku stoupající či klesající tendenci.

Metodou ke zjištění určeného cíle byl zvolen dotazníkový průzkum, ze kterého lze vyhodnotit, s čím jsou v průběhu své adaptace a socializace

pojišťovací zprostředkovatelé spokojeni a s čím naopak nejsou. Získané poznatky z dotazníkového šetření budou využity jako podněty pro doporučení a budou sloužit i k návrhu zlepšení, která by měla za úkol zvýšit efektivitu adaptačního procesu v pojišťovnictví.

Čtenář se z bakalářské práce dozví, jak probíhá adaptační socializační proces nově nastupujících zprostředkovatelů pojišťovnictví, dále pak dostane informace o funkci pojišťovny a o právních úpravách zprostředkovatelské činnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Vymezení základních pojmů

V teoretické části je zpracována problematika adaptačního a socializačního procesu, vycházející ze studia odborné literatury, knih, časopisů a vlastní praxe. Teoretická část je zpracována tak, aby byla východiskem pro část praktickou.

### 1.1 Zprostředkovatelská činnost v pojišťovnictví

Zprostředkovatelskou činností v pojišťovnictví označujeme odbornou činnost směřující k uzavírání pojistných nebo zajišťovacích smluv a činnosti s tím související. Hlavním distribučním kanálem pro sjednávání pojistných produktů bez ohledu na pojistné odvětví jsou v České republice pojišťovací zprostředkovatelé, kteří tvoří až 80% předpisu pojistného.<sup>1</sup>

### 1.2 Právní úprava zprostředkovatelů pojištění

Právní úprava činnosti zprostředkovatelů pojištění vychází z práva Evropských společenství. Problematika zprostředkování pojištění byla upravena již od roku 1976 směrnicí Rady č. 77/92/EEC o opatřeních k usnadnění účinného výkonu svobody usazování a pohybu služeb u činnosti pojišťovacích agentů a makléřů. Členské státy se řídily doporučením Komise č. 92/48/EEC, o zprostředkování pojištění. Zásadním dokumentem upravujícím oblast zprostředkování pojištění, ze kterého vycházejí všechny členské státy Evropské unie, je Směrnice evropského parlamentu a Rady č. 2002/92/ES ze dne 9. prosince 2002. Česká republika harmonizovala legislativu upravující činnost zprostředkovatelů pojištění s Evropským právem 1.1.2005, kdy vstoupil v účinnost zákon číslo 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích

a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona. Dalšími právními předpisy, které upravují činnost zprostředkování

---

<sup>1</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. 119 s.

pojištění je zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláška č. 582/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí. Zákon dále v souladu s právem Evropských společenství upravuje podmínky zahájení činnosti pojišťovacích zprostředkovatelů na základě práva zřizovat pobočky nebo svobody dočasně poskytovat služby na území členských států. Výkonu činnosti pojišťovacího zprostředkovatele na území Evropského hospodářského společenství napomáhá systém jednotné evropské licence, neboli tak zvaný „jednotný evropský pas“. Jeho podstata spočívá v tom, že v jednom členském státě udělené povolení je zároveň platné pro všechny ostatní členské státy. Pokud chce registrovaný subjekt rozšířit své aktivity na území jiného členského státu evropské unie, nemusí znovu žádat o povolení u příslušného úřadu dané země, kde chce nově působit, ale postačí splnění oznamovací povinnosti vůči České národní bance jako dozoru nad pojistným trhem v České republice. Pojišťovací zprostředkovatelé mohou jednotného evropského pasu využít na základě zákona č. 38/2004 Sb. Jeho plnému využití však brání absence implementace směrnice o zprostředkování v některých zemích Evropské unie.<sup>2</sup>

### **1.3 Zprostředkovatelská činnost – právní úprava**

Pojišťovací činností se dle zákona č. 363/1999 Sb. o pojišťovnictví rozumí uzavírání pojistných smluv pojišťovnou, správa pojištění a poskytování plnění z pojistných smluv, poskytování asistenčních služeb a zpracování osobních údajů včetně rodných čísel s těmito činnostmi související. Zprostředkovatelská činnost je činnost související s pojišťovací nebo zajišťovací činností. Vedle zprostředkovatelské činnosti jsou dalšími činnostmi souvisejícími s pojišťovací činností i poradenská činnost související s pojištěním fyzických a právnických osob a šetření pojistných událostí.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 16.

<sup>3</sup> *Úplné znění zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů.*

## **Zprostředkovatelská činnost v pojišťovnictví (dle zákona č. 38/2004 Sb.) spočívá v:**

- předkládání návrhů na uzavření pojistných smluv nebo zajišťovacích smluv,
- provádění přípravných prací směřujících k uzavření pojistných nebo zajišťovacích smluv,
- uzavírání pojistných nebo zajišťovacích smluv jménem a na účet pojišťovny nebo zajišťovny, pro kterou je tato činnost vykovávána, nebo
- pomocí při správě pojištění a vyřizování nároků z pojistných nebo zajišťovacích smluv.<sup>4</sup>

### **1.4 Pojišťovací zprostředkovatelé**

Pojišťovacím zprostředkovatelem je právnická nebo fyzická osoba, která za úplatu provozuje zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví. Pojišťovna může využívat služeb pouze pojišťovacího zprostředkovatele, který je registrován podle zákona č. 38/2004 Sb. Tento zákon stanovuje následující základní členění pojišťovacích zprostředkovatelů:

- vázaný pojišťovací zprostředkovatel,
- podřízený pojišťovací zprostředkovatel,
- výhradní pojišťovací agent,
- pojišťovací makléř,
- pojišťovací zprostředkovatel, jehož domovským členským státem není Česká republika.

Zprostředkovávat pojištění mohou také zaměstnanci pojišťovny i zajišťovny. Podle § 2 zákona č. 38/2004 Sb. patří sice tento status do činnosti vyloučené z působnosti z tohoto zákona, tudíž se na ně tento zákon nevztahuje, ale uděluje pojišťovně, zajišťovně či pojišťovně ze třetího státu povinnost zabezpečit splnění podmínek důvěryhodnosti a odborné způsobilosti nejméně pro základní stupeň u zaměstnanců, kteří se přímo podílejí na uzavírání

---

<sup>4</sup> Úplné znění zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, jak vyplývá z pozdějších změn (zákon č. 350/2000Sb.).

pojistných nebo zajišťovacích smluv, anebo na jimi provozované zprostředkovatelské činnosti.<sup>5</sup> Zákon č. 38/2004 Sb. upravuje také povinnosti pojišťovacích zprostředkovatelů. Ten, kdo chce provozovat zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví je povinen:

- tuto činnost vykonávat s odbornou péčí, chránit zájmy spotřebitele, zejména nesmí uvádět nepravdivé, nedoložené, neúplné, nepřesné, nejasné nebo dvojsmyslné údaje a informace, nebo zamlčet údaje o charakteru a vlastnostech poskytovaných služeb,
- na požádání je povinen předložit klientovi, pojišťovně osvědčení o zápisu do registru,
- na žádost klienta je povinen sdělit způsoby svého odměňování.<sup>6</sup>

V souvislosti se svou činností není pojišťovací zprostředkovatel oprávněn poskytnout klientovi jakékoliv neoprávněné výhody finanční, materiální či nemateriální povahy. Pojišťovací zprostředkovatel je povinen zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s výkonem své činnosti a nesmí je zneužít ve svůj prospěch nebo ve prospěch jiného. Pojišťovací zprostředkovatel je povinen klienta informovat o tom, že:

- poskytuje zprostředkování pojištění způsobem, při kterém je povinen poskytnout řádnou analýzu,
- má smluvní povinnost vykonávat zprostředkování daného pojištění výhradně pro jednu pojišťovnu nebo více pojišťoven a na žádost klienta sdělit, o které pojišťovny se jedná.<sup>7</sup>

## 1.5 Typy pojišťovacích zprostředkovatelů

Členění pojišťovacích zprostředkovatelů stanoví § 4 zákona č. 38/2004 Sb. V současné době máme platné tyto typy pojišťovacích zprostředkovatelů:

---

<sup>5</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 18.

<sup>6</sup> *Úplné znění zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, jak vyplývá z pozdějších změn (zákon č. 350/2000Sb.).*

<sup>7</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 19.

### **1.5.1 Vázaný pojišťovací zprostředkovatel – dále jen VPZ**

Vykonává zprostředkovatelskou činnost jménem a na účet jedné nebo více pojišťoven. Neinkasuje a nevyplácí plnění z pojistných nebo zajišťovacích smluv. V případě nabídky pojistných produktů více pojišťoven nesmí být tyto produkty vzájemně konkurenční. Pojišťovna odpovídá za škodu, kterou by zprostředkovatel způsobil při výkonu své činnosti.<sup>8</sup>

### **1.5.2 Podřízený pojišťovací zprostředkovatel – dále jen PPZ**

Spolupracuje s pojišťovacím agentem či makléřem nebo výhradním pojišťovacím agentem, neinkasuje pojistné a nezprostředkovává plnění z pojistných nebo zajišťovacích smluv. Ve své činnosti je vázán pokyny pojišťovacího zprostředkovatele, jehož jménem a na jehož účet jedná. Podřízený pojišťovací zprostředkovatel je odměňován pojišťovacím zprostředkovatelem. Pojišťovací zprostředkovatel, který spolupracuje s podřízeným pojišťovacím zprostředkovatelem odpovídá za škodu, kterou by tento způsobil svou činností.<sup>9</sup>

### **1.5.3 Pojišťovací agent – dále jen PA**

Vykonává zprostředkovatelskou činnost jménem a na účet jedné nebo více pojišťoven. Při nabízení produktů více pojišťoven mohou být tyto vzájemně konkurenční. Je-li dohodnuto s pojišťovnou, je oprávněn přijímat pojistné nebo zprostředkovávat plnění z pojistných smluv (v těchto případech je však povinen vést odděleně vlastní hospodaření, to znamená – je nutno mít samostatně zřízený účet pro výběr a výplatu pojistného). Pojišťovací agent plně

---

<sup>8</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 23.

<sup>9</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 23.



odpovídá za škodu způsobenou svou činností a ze zákona je vázán povinností pojistit si tuto odpovědnost.<sup>10</sup>

#### **1.5.4 Výhradní pojišťovací agent – dále jen VPA**

Vykonává zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví na základě písemné smlouvy jménem a na účet jedné pojišťovny. Je-li dohodnuto s pojišťovnou je oprávněn vybírat pojistné nebo zprostředkovávat plnění z pojistných smluv. V tomto případě musí mít samostatně zřízený účet pro výběr a výplatu pojistného. Ve své činnosti je vázán vnitřními předpisy pojišťovny, jejímž jménem jedná. Pojišťovna odpovídá za škody způsobené činností výhradního pojišťovacího agenta.<sup>11</sup>

#### **1.5.5 Pojišťovací makléř - dále jen PM**

Je vázán obsahem smlouvy uzavřené se zájemcem o pojištění či zajištění. V závislosti na obsahu smlouvy s klientem pojišťovací makléř zpracovává komplexní analýzy pojistných rizik, návrhy pojistných nebo zajišťovacích programů, poskytuje konzultační a poradenskou činnost, provádí správu uzavřených pojistných a zajišťovacích smluv, sleduje lhůty k jejich revizi, spolupracuje při likvidaci pojistných událostí. Pojišťovací makléř musí být po celou dobu výkonu činnosti pojišťovacího zprostředkovatele pojištěn pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou výkonem této činnosti ve výši 1 000 000 EUR na každou pojistnou událost, v případě souběhu více pojistných událostí v jednom roce do výše 1 500 000 EUR. Byl-li pojišťovací makléř zmocněn přijímat od pojistníka pojistné nebo od pojišťovny výplaty pojistných plnění, je povinen udržovat trvale likvidní finanční jistinu ve výši 4% z ročního objemu jím inkasovaného pojistného nebo používat pro převody pojistného a pojistného plnění výhradně zvlášť k tomu zřízené od vlastního hospodaření oddělené bankovní účty.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 23.

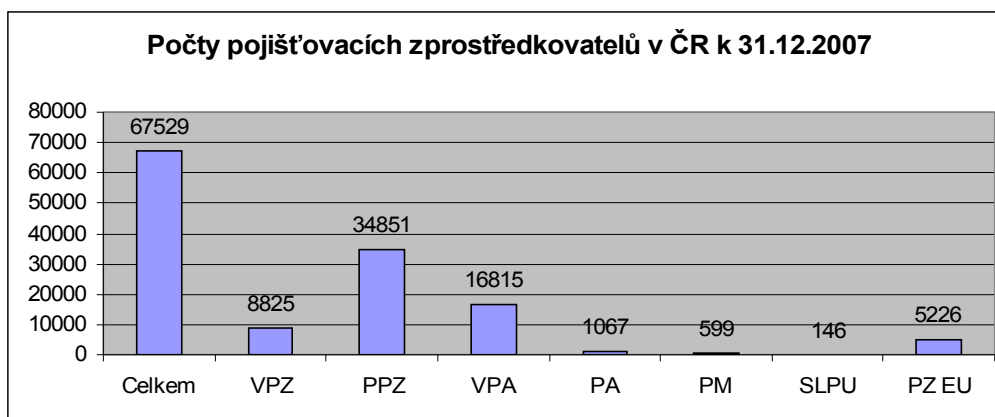
<sup>11</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 24.

<sup>12</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 24.

### 1.5.6 Pojišťovací zprostředkovatel s domovským členským státem jiným, než Česká republika – dále jen PZ EU

Může na území České republiky provozovat zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví v rozsahu, v jakém je tuto činnost oprávněn provozovat v domovském členském státě nebo podle práva zřizovat pobočky nebo na základě svobody dočasně poskytovat služby.<sup>13</sup>

Graf č. 1: Počty pojišťovacích zprostředkovatelů v ČR k 31.12.2007



Zdroj: HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. Praha, 2009. s. 25.

Vysvětlivky: VPZ – vázaný pojišťovací zprostředkovatel, PPZ – podřízený pojišťovací zprostředkovatel, VPA – výhradní pojišťovací agent, PA – pojišťovací agent, PM – pojišťovací makléř, SLPU – samostatný likvidátor pojistných událostí, PZEU – pojišťovací zprostředkovatel s domovským členským státem jiným, než Česká republika.

<sup>13</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 25.

**Tab. č. 1: Přehled činnosti pojišťovacího zprostředkovatele**

Zkratka	VPZ	PPZ	VPA	PA	PM	SLPU
Název činnosti	vázaný pojišťovací zprostředkovatel	podřízený pojišťovací zprostředkovatel	výhradní pojišťovací agent	pojišťovací agent	pojišťovací makléř	samostatný likvidátor pojistných událostí
Pro koho je činnost vykonávána	pro více pojišťoven, ale jen nekonkurenční produkty	pro PA, PM nebo VPA	jen pro 1 pojišťovnu	pro více pojišťoven	pro klienta	pro více pojišťoven, klient není zakázán
Inkaso pojistného	ne	ne	ano	ano	ano	ne
Zprostředkování plnění	ne	ne	ne	ano	ano	ano
Odborná způsobilost	základní kvalifikační stupeň	základní kvalifikační stupeň	základní kvalifikační stupeň	střední kvalifikační stupeň	vyšší kvalifikační stupeň	základní kvalifikační stupeň
Správní poplatek	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč

Zdroj: HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. Praha, 2009, s. 27.

Vysvětlivky: VPZ – vázaný pojišťovací zprostředkovatel, PPZ – podřízený pojišťovací zprostředkovatel, VPA – výhradní pojišťovací agent, PA – pojišťovací agent, PM – pojišťovací makléř, SLPU – samostatný likvidátor pojistných událostí.

## 2 POJIŠŤOVNA

Pojišťovna je samostatný podnikatelský subjekt, který na základě povolení České národní banky, v souladu se zákonem č. 363/1991 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů je oprávněn provozovat pojišťovací činnost. Pojišťovací činností se rozumí: uzavírání pojistných smluv, správa pojištění a poskytování plnění z pojistných smluv, poskytování asistenčních služeb a zpracování osobních údajů s těmito činnostmi souvisejících. Součástí pojišťovací činnosti je nakládání s aktivy, jejichž zdrojem jsou technické rezervy pojišťovny (dále jen „finanční umístění“), uzavírání smluv pojišťovnou se zajišťovny o zajištění závazků pojišťovny vyplývajících z jí uzavřených pojistných smluv (pasivní zajištění) a činnost směřující k předcházení vzniku škod a zmírňování jejich následků (zábranná činnost)<sup>14</sup>.

Na českém trhu se můžeme setkat s pojišťovnou tuzemskou, pojišťovnou z jiného členského státu (v rámci členství v Evropském hospodářském prostoru) nebo pojišťovnou z třetího státu. Pojišťovna se sídlem na území České republiky může provozovat pojišťovací činnost pouze pokud byla založena jako akciová společnost nebo družstvo. Právní postavení pojišťovny se řídí zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů, pokud nestanoví zákon o pojišťovnictví jinak. Zákon o pojišťovnictví upravuje podmínky provozování pojišťovací činnosti a státního dozoru. Podmínky pro udělení povolení k provozování pojišťovací činnosti jsou ze strany státního dozoru velmi přísné. Mezi nejvýznamnější náležitosti žádosti o udělení povolení patří:<sup>15</sup>

- výše základního kapitálu a vysvětlení jeho původu – kdy výše základního kapitálu může být od 60 000 000 Kč do 200 000 000 Kč v závislosti na pojistných odvětvích, která se pojišťovna rozhodne provozovat,

---

<sup>14</sup> Úplné znění zákona č. 363/1991 Sb., o pojišťovnictví, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>15</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 34.

- obchodní plán – kde jsou uvedena pojistná odvětví, o která se žádá, metody výpočtu pojistného včetně statistických dat, na kterých je založen výpočet, metody výpočtu technických rezerv, položky garančního fondu, předpokládané náklady na vybudování provozního systému a obchodní sítě včetně způsobu krytí těchto nákladů, pro první tři roky předpokládané výnosy a náklady v členění na náklady spojené se zavedením činnosti na režii a odměny pro pojišťovacího zprostředkovatele, předpokládaná výše předepsaného pojistného, náklady na pojistná plnění, předpokládaná rozvaha a finanční zdroje ke krytí závazků z provozované pojišťovací činnosti,
- prověření důvěryhodnosti osob, které jsou s pojišťovnou úzce spojeny – jako jsou zakladatelé pojišťovny, členové představenstva, dozorčí rady, kontrolní komise či jiné osoby, které podstatným vlivem působí na činnost pojišťovny. U fyzických osob se dokládají také údaje o druhu vzdělání a praxi.<sup>16</sup>

Vedle pojišťovací činnosti je pojišťovna oprávněna provozovat činnosti související:

- zprostředkovatelskou činnost,
- poradenskou činnost související s pojištěním fyzických a právnických osob,
- šetření pojistných událostí.<sup>17</sup>

Zprostředkovatelskou činnost může pojišťovna provádět buď prostřednictvím svých zaměstnanců, kde je povinna zabezpečit splnění podmínek důvěryhodnosti a odborné způsobilosti nejméně pro základní stupeň, nebo prostřednictvím pojišťovacích zprostředkovatelů, kteří musí být registrováni u České národní banky v souladu se zákonem č. 38/2004 Sb.<sup>18</sup>

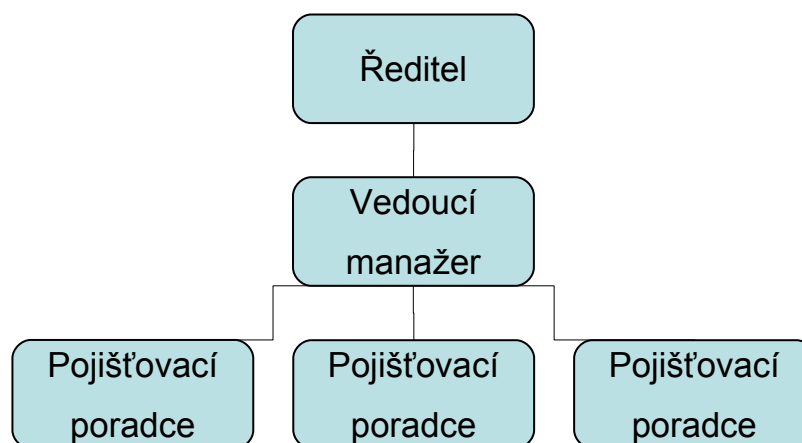
<sup>16</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 34.

<sup>17</sup> Úplné znění zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, jak vyplývá z pozdějších změn (zákon č. 350/2000Sb.).

<sup>18</sup> Úplné znění zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, jak vyplývá z pozdějších

V pojišťovně se můžeme setkat se dvěma typy zprostředkovatelů pojištění, u kterých je požadavek na základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti: s výhradním pojišťovacím agentem (dále jen VPA) a vázaným pojišťovacím zprostředkovatelem (dále jen VPZ). Činnost pojišťovacího zprostředkovatele v prostředí pojišťovny je podmíněna zařazením pojišťovacího zprostředkovatele do určité úrovně či pozice v rámci obchodní struktury pojišťovny. Obchodní struktura v pojišťovnictví je tvořena ve většině případů třemi základními úrovněmi.<sup>19</sup>

**Obr. č. 1: Struktura vlastní obchodní sítě v pojišťovně**



Zdroj : HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. Praha, 2009, s. 35.

Bakalářská práce se zabývá adaptačním a socializačním procesem výhradního pojišťovacího agenta v České pojišťovně, v následující podkapitole bude proto Česká pojišťovna čtenáři představena.

## 2.1 Česká pojišťovna

Tradice České pojišťovny se odvíjí nepřetržitě od roku 1827, kdy byla v Praze založena První česká vzájemná pojišťovna. Ta zpočátku provozovala pouze požární pojištění nemovitostí. V druhé polovině 19. století již byla První

*změn (zákon č. 350/2000Sb.).*

<sup>19</sup> HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1 vyd. Praha: Linde, 2009. s. 35.

česká vzájemná pojišťovna tak silná, že jí neotrásly ani náhrady škod po řadě velkých požárů koncem století, včetně vůbec největší pojistné události v 19. století, jíž byl požár rozestavěného Národního divadla. Počátkem 20. století začala První česká vzájemná pojišťovna nabízet svým klientům také životní pojištění, pojištění proti vloupání a pojištění zákonné odpovědnosti a úrazu. Po roce 1948 vznikla jediná Československá pojišťovna, která si monopolní postavení držela až do roku 1991, kdy byl zákonem o pojišťovnictví otevřen trh a umožněn vstup dalších pojišťoven. Do konce roku 1999 vzniklo na českém trhu 42 pojišťoven. I v dnešním vysoce konkurenčním prostředí si Česká pojišťovna stále drží své výsadní postavení.<sup>20</sup>

### 2.1.1 Historie České pojišťovny v datech

**1740** po nástupu Marie Terezie snahy o vytvoření novodobých pojišťoven,

**1827** založení První české vzájemné pojišťovny – od ní se odvíjí tradice České pojišťovny a českého pojišťovnictví vůbec,

**1938 -1945** správa pojistných kmenů německými pojišťovnami (2.světová válka),

**1948** znárodnění a vytvoření národního podniku Československá pojišťovna,

**1953** vznik Státní pojišťovny, později pojišťovací a zajišťovací podnik,

**1969** vznikla Česká státní pojišťovna,

**1989** počátek zásadních změn celé organizace,

**1991** demonopolizace, vznik konkurenčního prostředí,

**1992** vznik společnosti Česká pojišťovna a.s., privatizace,

**1996** vstup finanční skupiny PPF,

**2000** demonopolizace trhu povinného ručení, ČP získala 45% nového trhu,

**2002** vstup České pojišťovny jako první finanční instituce svého druhu ze střední a východní Evropy na ruský trh - vznikla Česká pojišťovna Rusko,

<sup>20</sup> *Česká pojišťovna a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2011 [cit 2011-10-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>>.

- 2003** vybudování klientského servisu pro zákazníky České pojišťovny založeného na moderních technologiích. ČP jako první pojišťovna v ČR přinesla klientům služby na světové úrovni,
- 2005** členství v Evropské chartě bezpečnosti silničního provozu,
- 2008** vznik Generali PPF holdingu B.V. Česká pojišťovna se společně s Generali stává součástí pojišťovací skupiny působící ve 14 zemích střední a východní Evropy,
- 2010** změna trhu s povinným ručením - 1. Povinné ručení bez povinností pomůže řidičům ve všech nehodových situacích, protože nechrání jen okolí, ale i vlastníka vozidla samotného, a to v případě, kdy mu škodu způsobí klient jiné pojišťovny,
- 2011** jako první pojišťovna uvádí na český trh smartphonovou mobilní aplikaci pro potřeby pojištění motorových vozidel.<sup>21</sup>

### 2.1.2 Profil České pojišťovny

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou s dlouholetou a bohatou tradicí v životním i neživotním pojištění. Od znovuzavedení konkurenčního prostředí v roce 1991 je největší pojišťovnou na českém pojistném trhu. Poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Přibližně 3900 zaměstnanců a 5600 obchodních zástupců se na více než 3000 obchodních místech stará o co největší spokojenost klientů. Celkové předepsané pojistné podle metodiky České asociace pojišťoven v roce 2010 činilo 38,4 miliardy korun. Česká pojišťovna spravuje téměř devět milionů pojistných smluv a její tržní podíl na domácím trhu přesahuje 25 procent. Bilanční suma k 31.12.2010 činila 126,5 miliardy korun. Vlastní kapitál k 31. 12. 2010 činil 24,2 miliardy korun. Hrubá výše technických rezerv činila 90,5 miliardy korun. Na začátku loňského roku potvrdila mezinárodní ratingová agentura Standard & Poor's hodnocení České pojišťovny na úrovni A+. Česká pojišťovna tak má i nadále maximální možný rating, který lze u nás získat. Stejnou známkou je totiž ohodnocena i Česká republika. Česká pojišťovna se

<sup>21</sup> *Česká pojišťovna a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2011 [cit 2011-10-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>>.



dle žebříčku CZECH TOP 100 stala za rok 2010 nejobdivovanější pojišťovnou na trhu a byla také jedinou pojišťovnou, která se v absolutním pořadí umístila mezi deseti nejobdivovanějšími firmami v České republice.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *Česká pojišťovna a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2011 [cit 2011-10-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>>.

### 3 LIDSKÝ KAPITÁL

Pojem lidský kapitál představuje jedince, kteří vytvářejí, udržují si a používají znalosti a dovednosti a dále vytvářejí takzvaný intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním a utvářejí tak institucionalizované znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál). Lidský kapitál vlastně představuje lidský faktor v organizaci. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, která dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což je-li řádně motivováno zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Pojetí lidského kapitálu je nejužitečnější vidíme-li ho jako jakési překlenující pojetí. To znamená, že definuje vazbu mezi postupy v oblasti řízení lidských zdrojů a výkonem podniku spíše v termínech jmění, bohatství než v termínech podnikových procesů. Lidský kapitál je do značné míry nestandardní, tacitní (mlčenlivý, existující v hlavách lidí), dynamický, závislý na okolnostech a usazený v lidech. Tyto charakteristiky ztěžují hodnocení lidského kapitálu vezmeme-li v úvahu, že rysy lidského kapitálu, které jsou tak důležité pro výkon firmy, jsou flexibilita a kreativita jedinců, jejich schopnost rozvíjet během času své dovednosti a motivovaně reagovat na různé okolnosti. Jsou to skutečně znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, co vytváří hodnotu, a to je důvod, proč je nutné zaměřit pozornost na nástroje získávání, stabilizace, rozvíjení a uchování lidského kapitálu, který tito jedinci představují. Davenport (1999) poznamenává, že: „Lidé mají vrozené schopnosti, chování a osobní energii a tyto složky vytvářejí lidský kapitál, který vnášejí do své práce. A jsou to oni a nikoliv jejich zaměstnavatelé, kdo vlastní tento kapitál a rozhoduje, kdy, jak a kam se bude vynakládat a tím přispívat k dosažení nějakého cíle. Práce je dvoustrannou výměnou hodnot, a nikoliv jednostranným využíváním nějakého bohatství jeho vlastníkem“. Rozhodnutí, která mohou lidé dělat, se týkají toho,

nakolik budou ochotni se angažovat ve vykonávání své role. Mohou se také rozhodnout, zda setrvají nebo nesetrvají v organizaci.<sup>23</sup>

### **3.1 Intelektuální kapitál**

Pojetí lidského kapitálu je spojeno se zastřešujícím pojetím intelektuálního kapitálu, který je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Ty mohou být považovány za hmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji (peníze a materiální jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.<sup>24</sup>

### **3.2 Společenský kapitál**

Společenský kapitál je další složkou intelektuálního kapitálu. Je tvořen znalostmi odvozenými ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni. Pojem společenského kapitálu bývá definován též jako rysy společenského života, sítě vztahů, norem, očekávání závazků, které umožňují účastníkům společně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů. Společenský kapitál se vztahuje k institucím, vztahům a normám, které tvoří kvalitu kvantitu sociálních interakcí ve společnosti. Je to tmel, který je udržuje pohromadě.<sup>25</sup>

### **3.3 Organizační kapitál**

Organizační kapitál jsou institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v databázích, manuálech apod. Často se pro něj používá i označení „strukturální kapitál“. Jsou to znalosti, které organizace skutečně vlastní.<sup>26</sup>

### **3.4 Význam teorie lidského kapitálu**

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michal. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 789 s.

<sup>24</sup> ARMSTRONG, Michal. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 51.

<sup>25</sup> ARMSTRONG, Michal. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 51.

<sup>26</sup> ARMSTRONG, Michal. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 51.

Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají organizaci. Lidi považuje za jmění, bohatství, aktiva a zdůrazňuje, že investice organizací do lidí se bohatě vyplatí. Tato teorie tedy podporuje filozofii řízení lidských zdrojů i řízení lidského kapitálu. Pro zaměstnavatele jsou investice do vzdělávání a rozvoje lidí nástrojem získávání a udržování si lidského kapitálu a zároveň do zvyšování návratnosti těchto investic. Právem se očekává, že tato návratnost se projeví v podobě zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což by mělo pramenit z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> ARMSTRONG, Michal. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 51.

## 4 NÁBOR, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Úspěch firmy, podniku či organizace závisí do značné míry na té části jejího kapitálu, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují. Do popředí vystupuje v této souvislosti úroveň personálních činností, které jsou spojeny se snahou vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci v dané firmě a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají jejím požadavkům. Cílem náboru je získání odborně a profesně vhodných pracovníků v potřebném čase pro konkrétní pracoviště. Personální plán určí typ pracovníků, který je potřeba získat. V každém podniku by měly být zpracovány základní charakteristiky pracovních činností ve formě popisů pracovních míst, které zahrnují nejen obsahovou náplň a podstatné úkoly či vazby na ostatní pracovní místa, ale i základní nároky a požadavky na pracovníky. Při náboru pracovníků se rozlišuje:<sup>28</sup>

- získávání pracovníků z vnitropodnikových (interních) zdrojů,
- získávání pracovníků z mimopodnikových (externích) zdrojů.

Dříve byla zaměřena pozornost především na externí zdroje získávání pracovníků. Nyní by však měla být součástí podnikové personální strategie zásada, že při stejných kvalifikačních a profesních předpokladech by měli mít přednost zájemci z řad dosavadních zaměstnanců organizace, její interní zdroje. V úvahu bychom měli vzít tu skutečnost, že otevřené kariérové dráhy mohou působit jako stimulující prvek pro vlastní zaměstnance a zvyšovat jejich pracovní spokojenost. Navíc je ověřeno, že přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s vyššími finančními náklady a s určitou mírou rizika.<sup>29</sup>

Na druhou stranu nelze tvrdit, že získávání pracovníků z externích zdrojů přináší podniku pouze problémy. Významným příspěvkem pracovníků

<sup>28</sup> BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. 555 s.

<sup>29</sup> BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 302.

z externích zdrojů je například i to, že přinášejí neotřelý pohled na podnikové problémy, nejsou zasaženi „provozní slepotou“, která se projevuje v neschopnosti změnit úhel pohledu na prostředí vlastního pracoviště.<sup>30</sup>

Pro získávání pracovníků na pozici pojišťovacího zprostředkovatele jsou v České pojišťovně nejvíce využívány tyto způsoby:

- kontakty s úřady práce,
- vytipování zcela konkrétních odborníků z jiných pojišťoven a snaha o jejich získání (například mimořádně výhodnými podmínkami),
- spolupráce s vysokými či středními školami,
- vlastní inzerce ve sdělovacích prostředcích a sledování inzerátů jiných,
- pořádání dnů „otevřených dveří“,
- účast na burzách práce,
- promo-akce České pojišťovny,
- doporučení zaměstnanců,
- využití plakátové reklamy, letáků apod.

Z pohledu autora této práce jsou v České pojišťovně nejvyužívanějšími způsoby hledání nových pracovníků tyto:

- spolupráce s úřady práce,
- inzerce – publikovaná na internetu, v tisku, v prostředcích hromadné dopravy,
- promo-akce ČP,
- burzy práce,
- kmenoví zaměstnanci České pojišťovny, jedná se o kmenové zaměstnance ČP, se kterými byl ukončen pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti dle § 52 písmeno C, zákoníku práce (zákon č.262/2006Sb., v platném znění). U bývalých kmenových zaměstnanců ČP je mnohem jednodušší a snazší adaptační proces

---

<sup>30</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 306.

na novou pozici výhradního pojišťovacího agenta. Znájí historii, fungování, prostředí a procesy České pojišťovny.

Výběr a přijímání pracovníků do pozice výhradního pojišťovacího agenta je potřeba chápat jako významnou personální činnost, která vychází z potřeby personálního obsazení konkrétního pracovního místa. Určitě je v první řadě nezbytné ujasnit si soubor požadavků, které dané pracovní místo na pracovníka klade. Obsahem výběru potom bude posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka i jeho způsobilosti těmto nárokům dostát. Samotná podstata výběru nového pracovníka spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat.

**Výběr** nových pracovníků představuje personální činnost, která navazuje na jejich získávání. „Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazeči pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi“.<sup>31</sup>

**Přijímání** pracovníků je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a firmou, tak i v návaznosti na výsledky provedeného výběru splnění potřebných právních administrativních a dalších náležitostí přijetí nového pracovníka do firmy. (tj. uzavření pracovní smlouvy, školení o bezpečnosti práce, adaptační proces pracovníka, apod.) Tento proces

---

<sup>31</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s.

se začíná uskutečňovat již od prvních kontaktů uchazeče o zaměstnání s podnikem, završen je však jen v případě pozitivního rozhodnutí o přijetí.<sup>32</sup>

Většina lidí, když začíná v novém zaměstnání, trpí určitými pocity nervozity. I když se mohou navenek tvářit velmi sebevědomě, přece jen si asi budou klást otázky jako: „Co je to vlastně za podnik? Jak se ke mně bude chovat můj nadřízený? Shodnu se s ostatními pracovníky? Budu schopen tu práci dělat?“ Tyto otázky asi nebudou zodpovězeny hned, ale přinejmenším lze zmírnit určité všeobecné obavy zjištěním, že první kontakty jsou přátelské a užitečné. Fowler (1996) doporučil následující seznam bodů, které bychom při přijetí nového pracovníka měli dodržovat:<sup>33</sup>

- zajistěte, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako s první, věděla přibližně o času jeho příchodu a také věděla, co udělat dále,
- stanovte čas, kdy se má nový pracovník dostavit,
- proškolení personál k tomu, aby se k novým pracovníkům choval přátelsky a věnoval jim péči,
- jestliže má nový pracovník hned poté, co se dostaví, odejít na jiné místo, doprovodte jej vždy, když je cesta na nové místo poněkud složitější,
- nenechávejte nového pracovníka čekat: soustavná, neuspěchaná a organizovaná činnost je vynikajícím lékem na počáteční nervozitu.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 308.

<sup>33</sup> ARMSTRONG, Michal. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 396.

<sup>34</sup> ARMSTRONG, Michal. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 397.



Vlastní výběrové a přijímací řízení na pracovní pozici pojišťovacího zprostředkovatele v České pojišťovně zahrnuje:

- úvodní rozhovor s uchazečem,
- shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace (životopisu, hodnocení z předcházejícího zaměstnání, referencí, atd.),
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka,
- přijímací rozhovor,
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče,
- uzavření smlouvy o spolupráci s Českou pojišťovnou (s pojišťovacím zprostředkovatelem se nejprve uzavírá tzv. dohoda o spolupráci s Českou pojišťovnou na dobu určitou – 3 měsíce. Po splnění školení odborné způsobilosti dle zákona č. 38/2004 Sb., (o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona), po absolvování povinných tréninků a produktových školeních, po splnění certifikaci (centrální zkušební proces), po registraci u České národní banky, pak tito pracovníci přechází na další pozici, kterou je výhradní pojišťovací agent (dále jen VPA) a s tímto je následně uzavírána smlouva o výhradním obchodním zastoupení. VPA vystupuje jako osoba samostatně výdělečně činná, má své identifikační číslo, které mu je přiděleno příslušným živnostenským úřadem (dle trvalého místa bydliště VPA).

## 5 TYPOLOGIE OSOBNOSTI

Lidé se navzájem liší nejen obsahem svého duševního života, vnímáním, pamatováním, myšlením, zájmy, ale i reakcemi na podněty. Temperament tedy určuje dynamiku celého prožívání a chování osobnosti. Temperament znamená souhrn charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti, které se trvale projevují způsobem jednání, reagování a prožívání. Je spjat se vzrušivostí, zahrnuje tendenci měnit nálady. Název temperament vyjadřuje představu, že každou osobu lze charakterizovat jako určitou směs čtyř základních šťáv.<sup>35</sup>

Hippokrates (asi 460 -370 př. n. l.) lékař starověkého Řecka, rozdělil temperament na čtyři typy:

- **Sangvinik** (krev) – vyznačuje se především přiměřenou reakcí: na slabé podněty reaguje slabě, na silné silně. Je přizpůsobivý, emočně vyrovnaný, poněkud nestálý a lehkovážný, vesele laděný, optimistický. Jeho prožitky jsou spíše mělké a stejně tak i jeho city – emočně stabilní extrovert.
- **Flegmatik** (sliz, hlen) – je emočně celkem vyrovnaný, navenek se jeví jako lhostejný, vzrušují ho jen silné podněty, vykazuje stálost a spokojenost, klid až chladnokrevnost. Hlubší vztahy má jen k vybraným osobám. Je bez velkých životních požadavků, spíše pasivní. Nemá rád změny – emočně stabilní introvert.
- **Melancholik** (černá žluč) – vyznačuje se hlubokými prožitky a spíše smutným laděním, pesimismem, strachem z budoucnosti. Nesnáší vypjaté situace, usiluje o klid, život je pro něj často obtížný. Jeho city jsou trvalé, jejich intenzita se neprojevuje navenek, žije spíše vnitřně. Obtížně navazuje kontakty. Vztahy, které naváže jsou trvalé a hluboké – emočně labilní introvert.
- **Cholerik** (žluč) – je silně vzrušivý, má sklon k výbuchům hněvu

---

<sup>35</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. 590 s.

a k agresi. Reaguje impulzivně, těžko se ovládá. Je netrpělivý, panovačný, vyžaduje od jiných ústupky. Soužití s ním je obtížné, je egocentrický – emočně labilní extrovert.<sup>36</sup>

Carl Gustav Jung položil základy dělení temperamentu v závislosti na přístupu k okolnímu světu:

- **Introvert** – žije svým vnitřním životem, je velmi vnímavý ke svému okolí, přemýšlivý, empatický pozorovatel, rozvážný ve svém jednání, opatrný ve svých citech. Preferuje nepřímou komunikaci před hovorem. V případě nutnosti je po určitou dobu schopen se chovat extrovertně.
- **Extrovert** – člověk žijící navenek, povrchní, spontánní, snadno komunikuje, nestálý, dokáže zahajovat a udržovat hovor o „ničem“. Jedná rozhodně, rychle až zbrkle. Po citové stránce je otevřený, ale jeho city jsou povrchní. Je málo vnímavý ke svému okolí. Potřebuje být stále v centru „dění“ a pozornosti. Rád se pohybuje na akcích, kde je přítomno více lidí najednou.<sup>37</sup>

Z uvedeného výčtu typů temperamentu jsou pro pozici výhradního pojišťovacího agenta nejméně vhodné typy označené jako melancholik, choleric, introvert. Flegmatik rovněž není nevhodnější, je bez velkých životních požadavků a nemá rád změny, kterých je právě ve zprostředkování pojistných produktů velké množství. Pojistné produkty se mění neustále, jdou s dobou. Pojišťovny se, co nejvíce snaží vyjít vstříc potřebám svých klientů.

Vhodným kandidátem se jeví typ sangvinika s trochou extroverta. Skutečnost je zcela jiná. O výkon činnosti pojišťovacího zprostředkovatele mají zájem kandidáti všech temperamentních typů. A jsou i přijímáni, hlavně v regionech s velkým procentem nezaměstnanosti. Potom velmi záleží právě na adaptačním a socializačním procesu takových kandidátů. Schopný lektor a trenér může i z „nevhodného typu“ dobrým tréninkem, pracovními workshopy, praktickou přípravou vytvořit profesionálního „pojišťováka“ s perfektními

<sup>36</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. s. 175.

<sup>37</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. s. 179.

odbornými znalostmi. Samozřejmostí je v tomto případě součinnost na obou stranách: lektora i nováčka.

I věková kategorie pojišťovacího zprostředkovatele má svou nezanedbatelnou roli. Potvrzuje se ta skutečnost, že na klienty působí seriózněji zprostředkovatelé středního věku. Je velmi důležité, jak se zprostředkovatel při sjednávání pojištění v terénu chová, zda je vhodně upraven, má příjemné vystupování, odborné profesionální znalosti a hlavně zda má empatické schopnosti, aby dovedl dobře odhadnout, co konkrétnímu klientovi nabídnout.

Samozřejmě tuto činnost mohou vykonávat i lidé mladší – absolventi středních či vysokých škol, ale těm chvíli potrvá, než si důvěru u klientů získají.

## 6 ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptační proces je chápán jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije, jen pasivně, ale i aktivně, snaží se je přizpůsobovat svým potřebám, zájmům, cílům. Adaptace tedy představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím. Prostředí, v němž se člověk nachází, je značně členité a jedinec nemusí být úspěšně adaptován na všechny specifické vlivy z daného prostředí vycházející. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace.<sup>38</sup>

### 6.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je procesem, ve kterém dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Dále také pracovní adaptace zahrnuje průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku.<sup>39</sup>

### 6.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (například při postupu do funkce jejího vedoucího).<sup>40</sup>

<sup>38</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 321.

<sup>39</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 322.

<sup>40</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 323.

Z vymezení **pracovní a sociální adaptace** je zřejmé, že proces adaptace pracovníka může mít různou formu i obsah. Formální i obsahová stránka adaptačního procesu se různí v závislosti na tom, dochází-li pouze k částečné změně pracovních podmínek (například při změně funkčního zařazení), či jsou-li tyto podmínky pro člověka naprosto nové (např. vstupuje-li jedinec do pracovního procesu poprvé). Obě roviny adaptace - pracovní a sociální se navzájem prolínají, nelze je od sebe oddělit. Adaptační proces je potřeba cíleně usměrňovat a řídit. Řízení tohoto procesu sleduje dva aspekty:

- aspekt pracovníka – rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost,
- aspekt podniku – rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou, podnikem.<sup>41</sup>

Hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka spočívají v dosažení toho, aby pracovník:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené,
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku.<sup>42</sup>

V průběhu adaptačního procesu by měl být novému zaměstnanci poskytnut soubor informací o podniku, o jeho kultuře, úkolech, perspektivách vývoje, organizačním uspořádání, zásadách personální a sociální politiky a formách jejich praktické realizace, o pracovním režimu a podobně. Pro pracovníka je důležité, aby se v prvním období dokázal v prostředí podniku orientovat, seznámil se s umístěním a činnostmi důležitých útvarů a oddělení, informoval se o návaznosti práce provozů či oddělení. Je běžné, že nový

---

<sup>41</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 325.

<sup>42</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 325.

pracovník pociťuje určitou dobu nejistoty. Vítá, pokud mu podnik poskytne v tomto období „pomocnou ruku“.<sup>43</sup>

Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska podniku je snižování nákladů, zvyšování efektivity práce a stability jednotlivých pracovních skupin. Hlavními subjekty řízení adaptačního procesu jsou řídicí pracovníci, kromě nich se na řízení adaptace podílejí i pracovníci personálních útvarů.

Objekty řízení adaptačního procesu lze rozdělit do následujících kategorií:

- noví pracovníci,
- pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase (například ženy po mateřské dovolené, pracovníci po dlouhé nemoci),
- pracovníci, kteří mění pracovní zařazení (například změna funkčního zařazení, jiné pracovní zařazení v důsledku změny zdravotního stavu),
- pracovní skupiny – při zavádění inovačních změn ve skupině.<sup>44</sup>

Při tvorbě adaptačního plánu nového zaměstnance je třeba vycházet z následujících zásad:

- obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat,
- při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka,
- adaptační plán má být sestaven také s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu má být podle možnosti přizpůsoben jeho představám a přáním.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 325

<sup>44</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 308.

<sup>45</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 308.

Aby byl adaptační plán účinný je potřeba provádět průběžné kontroly uložených úkolů. Je proto velmi žádoucí v každém podniku vytvořit ucelený systém řízení adaptačních procesů.

### 6.3 Faktory adaptačního procesu

Můžeme říci, že u každého zaměstnance probíhá adaptační proces jinak, je to proces individuální. Na jeho průběh mají vliv vnitřní i vnější faktory.

Odbornou kvalifikaci, výkonovou připravenost, odolnost vůči stresu a únavě, pracovní tempo, specifickou zaměřenost pracovníka a jeho vnitřní motivovanost řadíme k faktorům vnitřním. Pracovní režim, řídicí styl, technologickou vybavenost, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, jeho sociální vybavenost a vlivy vnějšího prostředí pak řadíme k faktorům vnějším.

Adaptační proces dále ovlivňuje styl řízení vedoucích pracovníků, řídicí styl dělíme na:

- autoritativní – nemusí vyhovovat každému,
- liberální – opak autoritativního stylu, podněcuje vlastní iniciativu.<sup>46</sup>

Typy vedoucích:

- přesvědčující - zadávané úkoly zdůvodní a podloží fakty,
- podněcující - je pro své podřízené příkladem, zadané úkoly působivě vysvětlí,
- sebestopuzující – zadává práci především na základě vlastní autority.<sup>47</sup>

Důležité jsou při adaptaci také fyzické pracovní podmínky jako osvětlení, míra hluku, nábytek, pracovní plocha, počet kolegů v místnosti. Nový pracovník vstupuje do již vytvořené sítě sociálně pracovních vztahů. Stav vztahů na pracovišti silně ovlivňuje sociální adaptaci nového kolegy.

K sociální vybavenosti patří i kuchyňka, jídelna, kuřárna, koupelna, toalety, kde všude se mohou zaměstnanci potkávat. Vhodné prostředí, proto může pomoci urychlit průběh adaptace.

<sup>46</sup> D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008. s. 50.

<sup>47</sup> D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008. s. 50.



## 6.4 Struktura řízeného adaptačního procesu

Řízený adaptační proces má určitou strukturu. Tato se do určité míry může překrývat s orientačním procesem. Hroník<sup>48</sup> uvádí čtyři části struktury:

- seznámení s chodem podniku,
- pracovní zařazení zaměstnance,
- pracovní povinnosti a činnosti zaměstnance,
- plán profesního růstu.<sup>49</sup>

V prvních dnech, kdy se pracovník seznamuje s podnikem, mu bývají uvedeny stručné informace z historie společnosti, její organizační struktura, firemní politika a filosofie, strategie firmy. Dále probíhá seznamování s chodem podniku, je vhodné informovat pracovníka o předmětu podnikání, hlavní funkci jednotlivých oddělení, provedení po pracovišti a představení kolegům. Zařazování zaměstnance potom zahrnuje objasnění povinností a úkolů, způsob hodnocení výkonu, seznámení přímým nadřízeným, pracovní dobou a režimem.<sup>50</sup>

Plán profesního růstu hraje důležitou roli v motivaci zaměstnance pracovat pro konkrétní společnost. Popisuje možné vyhlídky na kariérní postup a možnosti osobního růstu pomocí vzdělávacích a rozvojových aktivit. Řízená adaptace je rozdělena mezi dvě osoby:

- personalistu – zajišťuje vstupní instruktáž, školení o bezpečnosti práce a požární ochrany, prevenci úrazu, dále informuje o historii a současné situaci firmy, firemní kultuře a filosofii, zaměstnaneckých výhodách, pomáhá při prostorové orientaci,

---

<sup>48</sup> HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé : strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 336.

<sup>49</sup> HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé : strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 336.

<sup>50</sup> HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé : strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 337.

- vedoucího pracovníka – zařazuje nového pracovníka na konkrétní pracoviště, seznamuje jej s pracovním prostředím a kolegy.<sup>51</sup>

## 6.5 Úskalí adaptačního procesu

Adaptační proces, který je nesprávně řízen, může zapříčinit mnohé problémy. Například přesycení formalitami v průběhu krátkého časového úseku, dále potom pověřování podřadnými činnostmi nebo naopak pověřování úkoly, které se nesečkají s úspěchem, což na pracovníka působí poté nemotivačně, nebo také podcenění celého procesu adaptace pracovníka. Problémy mohou pramenit z nedostatku komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.<sup>52</sup> Zaměstnanec by měl být informován o tom, že se svými pracovními problémy může přijít za svým nadřízeným hledat vhodné řešení. Nedorozumění mohou vznikat rovněž na základě nejasné formulace očekávání a procedur souvisejících s pracovním místem.<sup>53</sup>

Pokud firmy podceňují adaptační proces, nezřídka se stává, že fluktuace ve zkušební době nebo v prvním roce je zbytečně vysoká. Zabránit tomuto nebezpečí lze například pohovorem, při kterém může nadřízený snadno zjistit, jak se nový zaměstnanec cítí, zda mu něco nechybí. Kvalitní komunikace mezi zaměstnancem a podnikem je proto nezbytná.

---

<sup>51</sup> KAHLE, Bohuslav., STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha : Pragoeduca, 1994. s. 245.

<sup>52</sup> HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé : strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Brno : MotivPress, 2007, s. 337.

<sup>53</sup> AMOS, Trevor., RISTOW, Adrian., RISTOW, Lezl., PEARSE, Noel. J. *Human resource management*. 3.vyd. Wetton Cape Town: Juta, 2008. s. 128.

## 6.6 Nástroje adaptačního procesu

Firmy ke správné a včasné adaptaci používají:

- instruktážní příručky,
- prezentace,
- zácvik,
- vstupní školení,
- využití moderních technologií.

Použití těchto nástrojů závisí na jejich náplni. V zahraničí se pro adaptaci nových pracovníků běžně používá takzvaný „handbook“ – pracovní příručka, která obsahuje ty informace, jež považuje zaměstnavatel za důležité. Tištěná forma se jeví jako efektivnější pro zapamatování. Užitečný handbook zaměstnance by měl obsahovat pravidla, firemní kulturu, filosofii a poslání, minimalizovat zmatení pracovníka uvedením klíčových oblastí zájmu a priorit podniku, říci zaměstnanci, proč by měl pracovat pro tuto organizaci, zdůraznit očekávání od pracovníka a naopak zjistit jeho očekávání od společnosti. Dále může obsahovat například:

- základní pracovní podmínky,
- systém odměňování, udělování volna,
- disciplinární postupy,
- postupy pro přiznávání kvalifikace,
- postup při stížnostech,
- odborové záležitosti,
- možnost dalšího vzdělávání,
- ochrana zdraví a bezpečnost práce,
- zdravotní péče a první pomoc,

- sociální program,
- pravidla pro telefonování a korespondování, atd.<sup>54</sup>

Proces adaptace může usnadnit ještě jiný nástroj, je to přidělení zaměstnance, který bude novému zaměstnanci pomáhat. Vysvětlí mu jeho úkoly a při nejasnostech mu bude k dispozici, zkontroluje kvalitu výsledku, zkonzultuje s pracovníkem, co by se dalo případně do příště vylepšit. Nový pracovník tedy dostane zpětnou vazbu k vykonané práci, která by měla obsahovat konstruktivní kritiku i pochvalu za dobře odvedenou práci.

Dalším nástrojem může být využívání digitálních médií. Digitalizace výukových materiálů zvyšuje kvalitu zaškolení. Video nabízí intenzivní, snáze zapamatovatelnou a záživnější formu zaškolení než papírové materiály a elektronické dokumenty. Videá mohou ilustrovat jednotlivé pracovní postupy. Účinnost videa zvyšuje propojení se závěrečnými testy.<sup>55</sup>

## 6.7 Interní komunikace

Orientační proces nového pracovníka je úzce spojen s vnitřní firemní komunikací. Proces začlenění může značně urychlit snadná dostupnost informací. Komunikace uvnitř firmy je dvousměrný systém výměny a příjmu informací na všech stupních včetně zpětných vazeb. Vnitřní komunikace posiluje integritu sociálního systému společnosti a pomáhá tak utvářet loajalitu a odpovědnost pracovníků vůči společnosti a naopak. Většina společností se snaží snižovat náklady. Jednou z oblastí, kde lze ušetřit finance a čas, je fungující interní komunikace. Konkurenční výhodu je možné nalézt v oblasti vztahů s rozhodujícími zájmovými skupinami, například ve vztahu se zaměstnanci.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 397.

<sup>55</sup> KOMÁREK, P. *Moderní formy využití videa v personálním řízení*. *HR management* [online]. 2009, č. 1 [cit. 2012-01-23]. Dostupné na WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04100\\_d&&article\[id\]=33432610](http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04100_d&&article[id]=33432610)>.

<sup>56</sup> HORÁKOVÁ, Iveta., STEJSKALOVÁ, Dita., ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. s. 154.

### 6.7.1 Cíle interní komunikace

Mezi cíle komunikace uvnitř firmy patří zajištění informačních potřeb pro všechny zaměstnance, což umožnit koordinaci procesů, dále je třeba vytvořit prostředí pro sdílení společných cílů a hodnot na všech úrovních podniku. Pracovníky je nutné směřovat k žádoucím postojům a chování, posilovat jejich loajalitu a stabilitu. Důležité je průběžně vyžadovat zpětnou vazbu, na jejímž základě může být komunikace vylepšována.<sup>57</sup>

### 6.7.2 Formy interní komunikace

Pro usnadnění orientace nového zaměstnance na pracovišti lze volit z široké nabídky komunikačních kanálů, mezi nejběžnější lze zařadit:

- intranet,
- nástěnky,
- firemní časopis,
- e-mail.

#### Interní komunikaci můžeme rozdělit na:

- osobní – neboli tváří v tvář (mítinky, hodnocení nadřízeným, pohovor, společenské události),
- písemné – příručky, normy, řády,
- elektronické – telefony, emaily, intranet.<sup>58</sup>

Společnosti se často potýkají s problémy jako jsou komunikační šумы v přenosu důležitých informací. Jako jedno z možných řešení mohou pro tyto účely sloužit elektronická a tištěná média. Komunikační šum lze minimalizovat šířením důležitých informací mezi pracovníky prostřednictvím firemních oběžníků a elektronické pošty.<sup>59</sup>

Dalším moderním nástrojem je firemní intranet. Jde o jednu z vymožeností, kterou přináší vývoj informačních technologií, kde za pomoci sdílené sítě uživatelů jsou data přístupná pouze pro oprávněné osoby. Tento komunikační kanál bývá často užíván ke zveřejňování personálních nebo

<sup>57</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. s. 21.

<sup>58</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. s. 61.

<sup>59</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 61.

jiných změn v konkrétní firmě, událostí, porad či firemních výsledků. Používá jej 85 % firem nad 50 zaměstnanců. Noví zaměstnanci jej využívají při své orientaci.<sup>60</sup>

Osobní hodnocení je zcela jinou formou interní komunikace. Hlavním cílem hodnocení pracovníků je odhalit jejich potenciál, rezervy a rozvíjet jej v závislosti na aktuální potřebě podniku, což zajistí vyšší produktivitu.<sup>61</sup>

Hodnocení by mělo obsahovat pozitivní i negativní prvky a být převážně motivující. Kritické hodnocení může na nového pracovníka působit velmi demotivačně a při jeho opakování by mohlo vyústit až k odchodu nového pracovníka z firmy. Naopak samotná chvála může rozvoj pozastavit. Hodnocení provádí přímý nadřízený pracovník, který má dokonalý přehled o výkonech svých podřízených. Podřízený zaměstnanec dostává zpětnou vazbu a tím snadno zjišťuje, kde má případné rezervy. Nejlepším trendem by bylo v oblasti hodnocení podřízených využívání metody 360° zpětné vazby, kde samotné hodnocení provádějí: podřízení, kolegové, nadřízení, popřípadě i zákazníci, čímž je zajištěna vyšší míra spolehlivosti a objektivity. Avšak tato metoda v současné době v agentuře této konkrétní pojišťovny používána není.

### 6.7.3 Nejpoužívanější formy interní komunikace

Mezi nejpoužívanější nástroje interní komunikace v České pojišťovně jednoznačně patří:

- porady,
- nástěnky,
- firemní tisk.

Porady jsou nejvhodnější formou pro snadnou orientaci nových pracovníků. V případě jakýchkoliv nejasností se mohou pracovníci dotázat. Ostatní uvedené prostředky to neumožňují.<sup>62</sup>

Užívání jednotlivých komunikačních kanálů závisí rovněž na velikosti konkrétní firmy. Velké společnosti používají porady, malé podniky pak

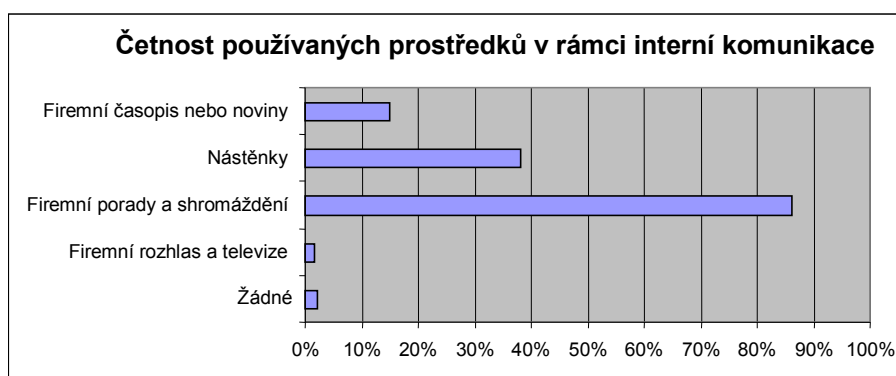
<sup>60</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 61.

<sup>61</sup> FAERBER, Yvonne., STÖWE, Christian. *Vedení lidí v praxi. Zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 100.

<sup>62</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. s. 71.

převážně e-mail. Více než polovina velkých firem vydává firemní časopis, oproti podnikům malým, ze kterých vydává firemní časopis jen 10%. O to více používají nástěnky.<sup>63</sup>

**Graf č. 2: Četnost používaných prostředků v rámci interní komunikace**



Zdroj: HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno, 2006. s. 71.

## 6.8 Shrnutí teoretické části

Pro adaptační a socializační proces nového zaměstnance je důležité personální plánování, dále i dostatek času na přípravu výběrového řízení, výběr vhodného kandidáta a v neposlední řadě je velkým přínosem i vnitropodniková komunikace.

Přijímání nových zaměstnanců je velice nákladný proces. Proto by mělo patřit mezi cíle firmy, aby k fluktuaci těchto pracovníků docházelo pokud možno v co nejmenším měřítku. Zamezit jí lze tím, že „nováčkům“ bude poskytnuta dostatečná doba pro jejich adaptaci a socializaci a dále jednotná vnitropodniková komunikace. Vhodným komunikačním nástrojem pro společnost jakou je Česká pojišťovna je firemní intranet, který je snadno dostupný a umožňuje jednoduše aktualizovat potřebné informace a tak je sdělovat všem svým zaměstnancům.

## PRAKTICKÁ ČÁST

<sup>63</sup> HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd.. Brno : Computer Press, 2006. s. 71.

## 7 Cíle a hlavní předpoklady

Cílem praktické části práce je nastínit problematiku adaptačního a socializačního procesu v agentuře České pojišťovny, akciové společnosti, v okresním městě České Lípě v Libereckém regionu, v období roku 2011. Z dotazníkového průzkumu zjistit, zda má tento proces stoupající či klesající tendenci. Autor uvádí i stručný popis regionu, ve kterém je průzkum prováděn.

### 7.1 Popis situačního kontextu

První písemná zpráva o založení města Česká Lípa spadá do třetí čtvrtiny 13. století. Nejstarší zmínka o jeho založení však už přišla na svět v roce 1337. Nejstarší ze zachovaných pokladů se týká Velké městské pečeti a pochází z roku 1388. Ta obsahuje kromě symbolů o hradbách města, i erby svého zakladatele a držitele – z rodu Ronovců.<sup>64</sup>

Umístění města na důležitém obchodním koridoru předurčilo České Lípě rychlý rozvoj řemeslné výroby: tkalcovství, cínařství, hrnčířství atd.

Po 30-ti leté válce vznikají sociální problémy, propukají selské bouře a epidemie. V 18. století vznikají manufaktury na potisk textilu. Město sužovaly časté požáry. V roce 1820 oheň zničil 500 domů a uhořelo 57 lidí. Po obnově města vznikají nová průmyslová odvětví: potravinářství, keramická a sklářská výroba, výroba pian. V 1. polovině 30. let dvacátého století nastupuje fašistické hnutí. Česká Lípa patřila k hlavním centrům Henleinovského hnutí. Roku 1934 došlo k prvnímu setkání sudetských Němců a zúčastnilo se jej 35000 lidí. Ve dnech 10. – 11. listopadu 1938 byla vypálena židovská synagoga, na jejímž bývalém místě právě dnes stojí budova České pojišťovny. Se začátkem války končí období prosperity města. Dne 8. května 1945 je Česká Lípa dvakrát bombardována sovětskými letadly a 9. května 1945 přijíždějí první sovětské tanky. Po osvobození se vrací většina obyvatel, kteří odešli v roce 1938. V roce 1949 byla Česká Lípa prohlášena krajským městem. Ale již v roce 1954 byly kraje zrušeny. Následujících 56 let přineslo prudký

<sup>64</sup> *Česká Lípa – informace z historie, kultury a aktuálního dění*. [online]. 2012. [cit 2012-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceska-lipa.info/>>.



nárůst počtu obyvatel a zvětšení města v souvislosti s těžbou uranu. V šedesátých letech byl počet obyvatel 15000, ale v roce 1992 již přesahoval 40000.<sup>65</sup>

### 7.1.1 Charakteristika okresu Česká Lípa

Okres Česká Lípa je jedním ze čtyř okresů Libereckého regionu společně s okresy Jablonec nad Nisou, Liberec a Semily. Počet obyvatel v Libereckém kraji je 435 523 osob.<sup>66</sup>

V okrese Česká Lípa se nachází 57 obcí, z toho 11 měst, 1 městys. Středisky osídlení jsou především města: Česká Lípa, Nový Bor, Mimoň a Doksy.

Ve městech žije 80,3% obyvatel okresu. Průměrný věk obyvatel je 37 let. Věkové složení obyvatel charakterizuje okres jako jeden z nejmladších v republice. Počet obyvatel v okrese Česká Lípa byl k 31.12.2008 celkem 103 990 osob. Rozloha okresu Česká Lípa k 31. 12. 2008 činila 1 073 km<sup>2</sup> a je tak největším z okresů Libereckého kraje. Zaujímá více než jednu třetinu jeho výměry. Hustota osídlení je však ze všech okresů Libereckého kraje nejnižší a odpovídá hodnotě 96,9 obyvatel na km<sup>2</sup>. Okres Česká Lípa patří mezi okresy s tradičně rozšířeným průmyslem, přičemž mezi nejvýznamnější průmyslové obory okresu patří sklářská výroba a dále rozvíjející se výroby zaměřené na automobilové díly a doplňky.<sup>67</sup>

### 7.1.2 Nezaměstnanost v okrese Česká Lípa

Můžeme konstatovat, že s postupem ke stále nižším administrativním jednotkám se rozdíly v míře nezaměstnanosti výrazně zvyšují. Z obvodů obcí s rozšířenou působností (dále jen ORP) takzvané obce 3.stupně v Libereckém kraji zaznamenaly v říjnu 2011 nejvyšší nezaměstnanost: Frýdlant 13,6 %

<sup>65</sup> *Česká Lípa – informace z historie, kultury a aktuálního dění.* [online]. 2012. [cit 2012-01-30]. Dostupné z WWW: < <http://www.ceska-lipa.info/>>.

<sup>66</sup> *Regionální informační systém.* [online]. 2012. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z WWW: < <http://www.risa-lbc.cz/view/dokumenty.do?doc=202>>.

<sup>67</sup> *Regionální informační systém.* [online]. 2012. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z WWW: < <http://www.risa-lbc.cz/view/dokumenty.do?doc=202>>.

a Nový Bor 11,4 %. V únoru 2011 však byla nezaměstnanost v těchto ORP 17,0 % respektive 13,2 %. Z obvodů pověřených obecních úřadů, takzvané obce 2. stupně, byla v říjnu 2011 nejvyšší nezaměstnanost v obvodech Nové Město pod Smrkem 14,0 % a Frýdlant 13,4 %. I zde však od února 2011 míra nezaměstnanosti klesla o 3-4 % body. Na úrovni obcí byla v říjnu 2011 zaznamenána nejvyšší nezaměstnanost na Českolipsku v obcích Tachov 30,8 %, Ralsko 23,1 % a Blatce 22,2 %.

V příložené tabulce je vyobrazen vývoj míry nezaměstnanosti od března do října 2011. Míra nezaměstnanosti většinou mírně klesala po celé sledované období. Liberecký kraj je nyní hodnotou nezaměstnanosti na páté pozici. Vysoká míra nezaměstnanosti tento region značně trápí.

V Libereckém kraji nejhorší situace panuje v okrese Česká Lípa, kde úroveň nezaměstnanosti je již na úrovni 2. nejhoršího kraje.<sup>68</sup>

**Tab. č. 2: Vývoj míry nezaměstnanosti v krajích ČR a okresech Libereckého kraje od března do října 2011 (%)**

<b>Kraj</b>	<b>březen</b>	<b>duben</b>	<b>květen</b>	<b>červen</b>	<b>červenec</b>	<b>srpen</b>	<b>září</b>	<b>říjen</b>
<b>Praha</b>	4,1	4,0	3,9	3,9	4,0	4,1	4,0	4,0
<b>Jihočeský</b>	8,3	7,4	6,8	6,7	6,8	6,6	6,4	6,4
<b>Jihomoravský</b>	0,3	9,6	9,1	9,0	9,2	9,1	8,9	8,8
<b>Karlovarský</b>	10,9	10,3	9,9	9,7	9,7	9,6	9,6	9,4
<b>Královéhradecký</b>	7,9	7,2	6,8	6,6	6,9	6,8	6,6	6,6
<b>Liberecký</b>	10,2	9,8	9,3	9,1	9,4	9,3	9,2	9,1

<sup>68</sup> *Informační portál Libereckého kraje po inovace*. [online]. 2012. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.portal-inovace.cz/cz/technologicky-profil-lk/trh-prace/nezamestnanost/mira-nezamestnanosti/>>.

<b>Česká Lípa</b>	<b>12,1</b>	<b>11,6</b>	<b>10,9</b>	<b>10,6</b>	<b>11,0</b>	<b>10,9</b>	<b>10,9</b>	<b>10,6</b>
<b>Jablonec nad Nisou</b>	9,4	9,1	8,5	8,2	8,6	8,5	8,5	8,3
<b>Liberec</b>	9,8	9,4	9,2	9,1	9,2	9,1	8,9	8,8
<b>Semily</b>	9,4	8,9	8,4	8,2	8,5	8,6	8,6	8,6
<b>Moravskoslezský</b>	12,0	11,4	11,0	10,8	10,9	10,8	10,7	10,5
<b>Olomoucký</b>	12,1	11,3	10,7	10,4	10,4	10,2	10,2	10,0
<b>Pardubický</b>	9,3	8,3	7,7	7,5	7,7	7,6	7,4	7,3
<b>Plzeňský</b>	7,7	7,1	6,6	6,6	6,7	6,6	6,5	6,3
<b>Středočeský</b>	7,5	7,0	6,8	6,8	6,9	6,9	6,8	6,6
<b>Ústecký</b>	13,5	13,0	12,5	12,3	12,5	12,4	12,4	12,3
<b>Vysočina</b>	10,2	9,0	8,3	8,1	8,5	8,5	8,1	8,1
<b>Zlínský</b>	10,2	9,5	8,9	8,8	8,9	8,9	8,8	8,5
<b>Česká republika</b>	9,2	8,6	8,2	8,1	8,2	8,2	8,0	7,9

Zdroj: Integrovaný portál MPSV o zaměstnanosti, Praha, MPSV, 2011.

### **7.1.3 Adaptační proces výhradního pojišťovacího agenta v agentuře České pojišťovny, a.s. v České Lípě**

Po výběrovém řízení a přijetí uchazeče do pozice pojišťovacího zprostředkovatele – výhradního pojišťovacího agenta (dále jen VPA), začíná jeho adaptační a socializační proces přímo v agentuře České pojišťovny, a. s. Adaptační proces je devítiměsíční a i po jeho skončení nadále trvá spolupráce nováčka s regionálním trenérem, dále inspektorem obchodní služby a v neposlední řadě rovněž s manažerem obchodní skupiny – přímým nadřízeným výhradního pojišťovacího agenta. Na všechny tyto vyjmenované osoby se nováček může nadále obracet se svými případnými dotazy, nejasnostmi, pracovními problémy i po skončení adaptačního procesu.

**Výhradní pojišťovací agent musí projít těmito povinnými školeními a tréninky:**

- **Školení odborné způsobilosti** (dále jen ŠOZ) – odborné minimum znalostí pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů pojistných událostí podle zákona č. 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona.
- **Trénink obchodně produktový 1** (dále jen TOP 1) – parametry životního pojištění DYNAMIK PLUS, úrazové pojištění, ověření znalosti pojistných podmínek, metodika obchodní schůzky, obchodní řeč, argumentace.
- **Trénink obchodně produktový 2** (dále jen TOP 2) – majetková pojištění (stavba, domácnost, občanská odpovědnost), metodika, obchodní schůzky, obchodní řeč, argumentace.
- **Trénink obchodních dovedností 1** (dále jen TOD 1) – zdroje kontaktů, telefonování, struktura obchodní schůzky, podklady pro přípravu na školení TOP 1.

- **Trénink obchodních dovedností 2** (dále jen TOD 2) – zjišťování potřeb, analýza zajištění, průběh schůzky.<sup>69</sup>
- **Workshop 1** – refresh produktových a obchodních dovedností, životní produkt PATRIOT, certifikace z tréninku TOP 1, výměna zkušeností, zpětná vazba trenéra, podklady pro přípravu na školení TOP 2.
- **Workshop 2** – refresh produktových a obchodních dovedností, certifikace obchodní dovednosti, certifikace „BALÍČEK OBČANA, výměna zkušeností, zpětná vazba trenéra a manažera, zodpovězení případných dotazů.
- **Trénink produktového portfolia** – představení sazeb pojištění, představení hlavních užitků sazeb.

#### 7.1.4 Kariérní řád

Kariérní řád je popis motivačního systému sítě VPA – retail. Jeho smyslem je předem každého obchodníka a manažera v obchodní službě informovat o možnostech jeho dalšího profesního růstu v rámci České pojišťovny a tím ho motivovat k dosahování co možná nejlepších obchodních a pracovních výsledků. Podstatou motivace ke kariérnímu růstu je potom posun v kariérním žebříčku, který je uveden níže, a tomu odpovídající systém odměňování, benefitů a přiznání statusu v rámci pojišťovny, který reflektuje uznání práce vykonané pro Českou pojišťovnu. Vzhledem k tomu, že Česká pojišťovna má zájem na budování dlouhodobých vztahů v rámci distribuce prostřednictvím obchodní služby, nezávisí posun v kariérním žebříčku jen na vlastním výkonu daného obchodníka, ale také na jeho kvalitě, tedy znalostech, dovednostech a osobních hodnotách a postojích uplatňovaných ve vztahu k České pojišťovně a klientům.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> *Intranet České pojišťovny a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW:<[http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2\\_adaptace\\_vpaj\\_v\\_cp\\_dokumenty/O\\_SOBNR\\_1.PDF](http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2_adaptace_vpaj_v_cp_dokumenty/O_SOBNR_1.PDF)>.

<sup>70</sup> *Pracovní směrnice č. 3137 – Organizace a řízení obchodní služby – retailové distribuce*. Praha : Česká pojišťovna, a.s. Praha, 2012.

Obr. č. 2:



#### Kariérní řád obchodníka v České pojišťovně, a.s.

Zdroj: Pracovní směrnice č. 3137 – Organizace a řízení obchodní služby – retailové distribuce. Praha, Česká pojišťovna, a.s, 2012.

Kariérní pozice se dělí v zásadě do tří segmentů:

- **obchodník** – výhradní pojišťovací agent se zaměřením na vlastní zprostředkovatelskou činnost,
- **manažer** – se zaměřením na řízení obchodních skupin,
- **ředitel** – se zaměřením na strategické řízení obchodní služby.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> Pracovní směrnice č. 3137 – Organizace a řízení obchodní služby – retailové distribuce. Praha : Česká pojišťovna, a.s. Praha, 2012.

Bakalářská práce se věnuje pouze kariérní pozici obchodníka – výhradního pojišťovacího agenta.

### **7.1.5 Kariéra obchodníka – výhradního pojišťovacího agenta (VPA)**

Obchodník – VPA nastupuje do České pojišťovny zpravidla na pozici „konzultant“. V této pozici je jeho hlavním úkolem splnit adaptační plán, seznámit se s prostředím pojišťovny, úspěšně absolvovat základní certifikace a zahájit obchodní činnost s cílem získání dlouhodobé klientely a rozšiřování pojistného kmene prostřednictvím uzavírání nových pojistných smluv jménem České pojišťovny. Smlouvy, které obchodník získá, se stávají částí pojistného kmene České pojišťovny, kterou má tento obchodník zpravidla ve správě. Obchodník na pozici „konzultant“ může postoupit v kariéře v průběhu kalendářního roku, standardně však postupuje po 6 měsících od nástupu. Konzultant postupuje na pozici „poradce“ pokud získá dále stanovený počet ZČPK (získatelské ČP koruny), přičemž tyto „koruny“ se mu sčítají za jednotlivé měsíce od nástupu (tzv. „plnění v kumulu“). Konzultant může postoupit nejdříve po třech měsících od nástupu, nejpozději však musí postoupit do devíti měsíců od nástupu, jinak je jeho smluvní vztah s pojišťovnou ukončen. Konzultant je zařazen na příslušný vyšší kariérní stupeň od prvního dne měsíce následujícího po měsíci, v němž splnil stanovená kritéria pro postup a získal souhlas jemu nadřízeného ředitele regionu. Vyhodnocení kariéry probíhá v případě „konzultantů“ na konci každého kalendářního měsíce. Kritéria pro postup na pozici „poradce“ jsou:

- získání 800 ZČPK v kumulu,
- úspěšné absolvování certifikací stanovených pro přestup na příslušný kariérní stupeň.<sup>72</sup>

### **7.1.6 Poradce**

---

<sup>72</sup> Pracovní směrnice č. 3137 – Organizace a řízení obchodní služby – retailové distribuce. Praha : Česká pojišťovna, a.s. Praha, 2012.

Výhradní pojišťovací agent, který postoupil na pozici „poradce“, by měl mít schopnost generovat nový stabilní obchod. Na této kariérní pozici je jeho hlavním úkolem plnit produkční limit a snažit se o dosažení produkčního cíle, jak mu byly stanoveny v souladu s obchodním plánem pojišťovny, budovat si osobní vztahy s klienty, úspěšně absolvovat další certifikace a dále rozšiřovat pojistný kmen České pojišťovny, jakož i adekvátně obhospodařovat tu jeho část, kterou má ve správě. Pokud „poradce“ splní v rámci hodnotícího období stanovený objem ČP korun (kvantitativní kritérium) a zdárně absolvuje stanovené certifikace (kvalitativní kritérium), může být, pokud o to požádá, zařazen na pozici „senior poradce“. Kritéria pro postup na pozici „senior poradce“ jsou:

- získání 2800 ZČPK v rámci hodnotícího období,
- vytvoření portfolia pojistných smluv ve správě daného VPA v objemu alespoň 1.000.000,-- Kč,
- úspěšné absolvování certifikací stanovených pro přestup na příslušný kariérní stupeň.<sup>73</sup>

### **7.1.7 Senior poradce**

Výhradní pojišťovací agent, který postoupil na kariérní pozici „senior poradce“, má schopnost generovat stabilní nový obchod, osvojil si dovednosti pro práci s kmenem a poskytuje klientům nadstandardní služby v rámci správy části pojistného kmene. V této pozici je jeho hlavním úkolem plnit produkční limit a snažit se o dosažení produkčního cíle, jak mu byly stanoveny v souladu s obchodním plánem, úspěšně absolvovat nadstandardní specializační certifikace a dále rozšiřovat pojistný kmen, jakož i obhospodařovat tu jeho

---

<sup>73</sup> Pracovní směrnice č. 3137 – Organizace a řízení obchodní služby – retailové distribuce. Praha : Česká pojišťovna, a.s. Praha, 2012.



část, kterou má ve správě. Obchodník na pozici „senior poradce“ se může kvalifikovat do jednotlivých specializací dle prodejního stylu.<sup>74</sup>

### 7.1.8 Certifikace

Jak bylo výše uvedeno, je pro kariérní růst třeba plnit určitá kvalitativní kritéria, která jsou mimo jiné dána profesním růstem a sebevzděláváním. Aby bylo možné ověřit, že obchodník splňuje dané produktové a odborné znalosti, že má odpovídající obchodní dovednosti a že se ztotožňuje s hodnotami České pojišťovny, organizuje pojišťovna centrální zkušební proces – certifikaci obchodníků – VPA.<sup>75</sup>

#### Obchodník – VPA

Pro postup v kariéře České pojišťovny musí obchodník – VPA projít procesem certifikace, která je organizována centrálou této pojišťovny.

Certifikace má dvě povinné části:

- vzdělávací část,
- zkoušku, která je povinná a pro jejíž složení je podmínkou účast na vzdělávací části.

Certifikační zkouška rámcově se skládá ze dvou samostatných částí:

- ověření předpokladů obchodníka nastoupit na danou pozici v kariérovém žebříčku,

---

<sup>74</sup> Pracovní směrnice č. 3137 – Organizace a řízení obchodní služby – retailové distribuce. Praha : Česká pojišťovna, a.s. Praha, 2012.

<sup>75</sup> Pracovní směrnice č. 3137 – Organizace a řízení obchodní služby – retailové distribuce. Praha : Česká pojišťovna, a.s. Praha, 2012.

- úspěšné absolvování znalostních testů (znalost produktů, obchodní politiky pojišťovny apod.).

Základní certifikace probíhají na úrovni produktových znalostí a prodejních dovedností.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> *Pracovní směrnice č. 3137 – Organizace a řízení obchodní služby – retailové distribuce. Praha : Česká pojišťovna, a.s. Praha, 2012.*

**Tab. č. 3: Certifikační podmínky pro postup na kariérní stupně**

Certifikace	Poradce	Senior Poradce	manažér
Školení odborné způsobilosti (ŠOZ)	x	x	x
Obchodní dovednosti	x	x	x
Úrazové pojištění	x	x	x
Pojištění v kostce (pojištění odpovědnosti a majetkové pojištění)	x	x	x
DIAMANT	x	x	x
• Poradenská certifikace		x	x
• Investice		x	x
• GARANCE		x	x
• Pojištění motorových vozidel		x	x
• Sluníčko		x	x
• Pojištění pro případ nemoci (ČP Zdraví)		x	x

Zdroj: Pracovní směrnice č. 3137 – Organizace a řízení obchodní služby – retailové distribuce. Praha, Česká pojišťovna a.s., 2012.

**Tab. č. 4: Kritéria pro získání certifikací pro jednotlivé specializace**

Kritéria	pořádkováčnická	ŘOK	Specialista
Metodika FP	x		
Certifikace FP	x		
HYPOTÉKA	x		
Stavební spoření	x		
• Certifikované obchodní místo		x	
• Staré sazby životního pojištění		x	
• Rizikové pojištění		x	
• Mazlíček		x	
• Cestovní pojištění		x	

Zdroj: Pracovní směrnice č. 3137 – Organizace a řízení obchodní služby – retailové distribuce. Praha, Česká pojišťovna, a.s., 2012.

## 7.1.9 Osobní rozvrh obchodníka

### 1. TÝDEN – Aktivity 1. pracovního týdne:

- **nástupní den** – seznámení s agenturou a kolegy, prohlídka pracovního místa, pracovní pomůcky, přístupy do počítačových systémů, potřebné materiály; supervizi provádí: asistentka ředitele společně s manažerem skupiny (přímým nadřízeným nového obchodníka); místo: agentura České pojišťovny (dále jen ČP);
- **administrativa** – podpis smlouvy, odevzdání všech potřebných dokladů k nástupu; supervizi provádí: asistentka ředitele společně s manažerem skupiny; místo: agentura ČP;
- **příprava na školení odborné způsobilosti (ŠOZ)** – samostudium, vysvětlení pojmů či případných nejasností; supervizi provádí: manažer skupiny; místo: agentura ČP;
- **plánování** – osobní plán výhradního pojišťovacího agenta juniora (dále jen VPA Juniora); supervize: manažer skupiny; místo: agentura ČP;
- **školení odborné způsobilosti** – školení, certifikace; supervize: regionální trenér; místo: agentura ČP;
- **startovací meeting** – seznámení s Českou pojišťovnou, organizační struktura, kariérní plán, systém vzdělávání; supervize: ředitel regionu; místo: agentura ČP;
- **konzultace** – zpětná vazba z celého týdne, promo na školení obchodních dovedností; supervize: manažer skupiny, místo: agentura ČP;<sup>77</sup>

### 2. TÝDEN – Aktivity 2. pracovního týdne

- **trénink obchodních dovedností 1 (TOD 1)** – zdroje, telefonování, struktura obchodní schůzky, podklady pro přípravu na školení TOP 1; supervize: regionální trenér, místo: agentura ČP;

---

<sup>77</sup> *Intranet České pojišťovny a.s.v Praze* [online]. Praha : ČP, 2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW:<[http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2\\_adaptace\\_vpaj\\_v\\_cp\\_dokumenty/O\\_SOBNR\\_1.PDF](http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2_adaptace_vpaj_v_cp_dokumenty/O_SOBNR_1.PDF)>.

- **konzultace** – zpětná vazba a rekapitulace tréninku obchodních dovedností 1 (TOD 1); příprava na trénink obchodně produktový 1 (TOP 1); supervize: manažer skupiny; místo: agentura ČP;
- **práce na agentuře** – zdroje, telefonování, call centrum, sjednávání schůzek; supervize: trenér + manažer skupiny; místo: agentura ČP;
- **prodejní proces** – schůzky u klientů, náslech prodejního rozhovoru/vlastní prodej pojistných produktů, zpětná vazba ze schůzek u klientů; supervize: manažer skupiny; místo: terén;<sup>78</sup>

### 3. TÝDEN – Aktivity 3. pracovního týdne

- **trénink obchodně produktový 1 (TOP 1)** – parametry produktu životního pojištění DYNAMIK PLUS, Úrazové pojištění, ověření znalosti pojistných podmínek, metodika obchodní schůzky, obchodní řeč, argumentace; supervize: trenér; místo: agentura ČP;
- **konzultace** – rekapitulace produktového školení, průběh, pocity, co zaujalo ..., kontrola získaných znalostí, zodpovězení případných dotazů; supervize: manažer skupiny; místo: agentura ČP;
- **práce na agentuře** – zdroje, telefonování, call centrum, sjednávání schůzek; supervize: manažer skupiny + trenér; místo: agentura ČP;
- **prodejní proces** – schůzky u klientů, náslech prodejního rozhovoru, vlastní prodej pojistných produktů, zpětná vazba ze schůzek v terénu; supervize: manažer skupiny; místo: terén;<sup>79</sup>

### 4. TÝDEN – Aktivity 4. pracovního týdne

- **workshop 1** – refresh produktových a obchodních dovedností, produkt PARTRIOT, certifikace z tréninku TOP 1, výměna zkušeností, zpětná

<sup>78</sup> *Intranet České pojišťovny a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW:<[http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2\\_adaptace\\_vpaj\\_v\\_cp\\_dokumenty/O\\_SOBNR\\_1.PDF](http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2_adaptace_vpaj_v_cp_dokumenty/O_SOBNR_1.PDF)>.

<sup>79</sup> *Intranet České pojišťovny a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW:<[http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2\\_adaptace\\_vpaj\\_v\\_cp\\_dokumenty/O\\_SOBNR\\_1.PDF](http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2_adaptace_vpaj_v_cp_dokumenty/O_SOBNR_1.PDF)>.

vazba regionálního trenéra, podklady pro přípravu na školení TOP 2; supervize: regionální trenér; místo: agentura ČP;

- **práce na agentuře** – zdroje, telefonování, call centrum, sjednávání schůzek; supervize: manažer skupiny + trenér; místo: agentura ČP;
- **prodejní proces** – schůzky u klientů, náslech prodejního rozhovoru, vlastní prodej pojistných produktů, zpětná vazba ze schůzek v terénu; supervize: manažer skupiny; místo: terén;
- **vyhodnocení 1. měsíce** – úroveň získaných obchodních i produktových dovedností, úroveň plnění osobního plánu, počet absolvovaných schůzek, počet sjednaných pojistných smluv, výše dosažené podpory (základní odměna), vypracování rozvojového plánu pro další měsíc; supervize: manažer skupiny; místo: agentura ČP;<sup>80</sup>

#### 5. TÝDEN – Aktivity 5. pracovního týdne

- **konzultace** – příprava na školení TOP 2, prověření samostudia, kontrolní otázky; supervize: regionální trenér; místo: agentura ČP;
- **trénink obchodně produktový 2 (TOP 2)** – majetkové pojištění (stavba, domácnost, občanská odpovědnost), metodika obchodní schůzky, obchodní řeč, argumentace, praktické procvičení, modelace; supervize: regionální trenér; místo: agentura ČP;
- **konzultace** – rekapitulace produktového školení: průběh, pocity, co zaujalo..., nejasnosti, kontrola získaných znalostí, zodpovězení případných dotazů; supervize: manažer skupiny; místo: agentura ČP;
- **práce na agentuře** – zdroje, telefonování, call centrum, sjednávání schůzek; supervize: manažer skupiny, trenér; místo: agentura ČP;
- **prodejní proces** – schůzky u klientů, vlastní prodej pojistných produktů, zpětná vazba ze schůzek v terénu; supervize: manažer skupiny; místo: terén;<sup>81</sup>

<sup>80</sup> *Intranet České pojišťovny a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW:<[http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2\\_adaptace\\_vpaj\\_v\\_cp\\_dokumenty/O\\_SOBNR\\_1.PDF](http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2_adaptace_vpaj_v_cp_dokumenty/O_SOBNR_1.PDF)>.

<sup>81</sup> *Intranet České pojišťovny a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW:<[http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2\\_adaptace\\_vpaj\\_v\\_cp\\_](http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2_adaptace_vpaj_v_cp_)

## 6. TÝDEN – Aktivity 6. pracovního týdne

- **trénink obchodních dovedností 2 (TOD 2)** – zjišťování potřeb, analýza zajištění, průběh schůzky; supervize: regionální trenér; místo; agentura ČP;
- **konzultace** – zpětná vazba a rekapitulace tréninku obchodních dovedností 2, kontrola získaných znalostí, zodpovězení případných dotazů; supervize: manažer skupiny; místo: agentura ČP;
- **práce na agentuře** – zdroje, telefonování, call centrum, sjednávání schůzek; supervize, manažer skupiny + trenér; místo: agentura ČP;
- **prodejní proces** – schůzky u klientů, vlastní prodej pojistných produktů, zpětná vazba ze schůzek v terénu; supervize: manažer skupiny; místo: terén;<sup>82</sup>

## 7. TÝDEN – Aktivity 7. pracovního týdne

- **workshop 2** – refresh produktových a obchodních dovedností, certifikace obchodní dovednosti, certifikace „balíček občana“, výměna zkušeností, zpětná vazba trenéra a manažera, zodpovězení případných dotazů; supervize: regionální trenér; místo: agentura ČP;
- **práce na agentuře** – zdroje, telefonování, call centrum, sjednávání schůzek; supervize: manažer skupiny, trenér; místo: agentura ČP;
- **prodejní proces** – schůzky u klientů, vlastní prodej pojistných produktů, zpětná vazba ze schůzek v terénu; supervize: manažer skupiny; místo: terén;<sup>83</sup>

## 8. TÝDEN – Aktivity 8. pracovního týdne

---

dokumenty/OSOBNR\_1.PDF>.

<sup>82</sup> *Intranet České pojišťovny a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW:<[http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2\\_adaptace\\_vpaj\\_v\\_cp\\_dokumenty/OSOBNR\\_1.PDF](http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2_adaptace_vpaj_v_cp_dokumenty/OSOBNR_1.PDF)>.

<sup>83</sup> *Intranet České pojišťovny a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW:<[http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2\\_adaptace\\_vpaj\\_v\\_cp\\_dokumenty/OSOBNR\\_1.PDF](http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2_adaptace_vpaj_v_cp_dokumenty/OSOBNR_1.PDF)>.

- **trénink produktového portfolia (TPP)** – představení sazeb pojištění, představení hlavních užitků sazeb; supervize: regionální trenér; místo: agentura ČP;
- **prodejní proces** – schůzky u klientů, vlastní prodej pojistných produktů, zpětná vazba ze schůzek v terénu; supervize: manažer skupiny; místo: terén;
- **vyhodnocení 2. měsíce** – úroveň získaných obchodních i produktových dovedností, úroveň plnění osobního plánu, počet absolvovaných schůzek, počet sjednaných pojistných smluv, výše dosažené podpory (základní podpora), vypracování rozvojového plánu pro další měsíc; supervize: manažer skupiny; místo: agentura ČP;<sup>84</sup>

Od třetího měsíce po nástupu, na jehož konci musí mít nováček ukončeny certifikací všechny povinné tréninky, se teprve může přihlásit na volitelné tréninky, po jejichž absolvování skládá volitelné certifikace. Po splnění všech potřebných hodnotících kritérií mohou noví výhradní pojišťovací agenti dále nastoupit do rozvojového programu „Junior tým“, který je pro ně speciálně sestaven. Zde se jejich adaptace ještě více rozvíjí. Probíhají týdenní setkání, kde jsou oceňováni nejlepší obchodníci dle týdenní předložené produkce (počet pojistných smluv + produkce v korunách).

Od pátého měsíce po nástupu, kdy VPA úspěšně absolvuje „Junior tým“, u něho probíhá další rozvoj znalostí a dovedností, nastupuje do následujícího programu „Kadet tým“ a je směřován na pozici „poradce“. Opět probíhají týdenní setkání, oceňování nejlepších probíhá dle týdenní předložené produkce.

Od sedmého měsíce po úspěšném absolvování „Kadet týmu“ nejlepší nováčci nastupují do „Elitního týmu“, kde se účastní nadstavbových školení a prohloubí tím své znalosti a dovednosti.

<sup>84</sup> *Intranet České pojišťovny a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW:<[http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2\\_adaptace\\_vpaj\\_v\\_cp\\_dokumenty/OSOBNR\\_1.PDF](http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2_adaptace_vpaj_v_cp_dokumenty/OSOBNR_1.PDF)>.



Celý adaptační a socializační proces pro nové obchodníky – výhradní pojišťovací agenty je ukončen devátý měsíc po jejich nástupu do České pojišťovny.

## **7.2 Formulace řešeného problému a cíl průzkumu**

Bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem nových pracovníků – výhradních pojišťovacích agentů, jejich následným seznámením s chodem firmy, kterou je agentura České pojišťovny, a.s. v České Lípě. Cílem práce je zjištění, zda dosud nastavený adaptační proces v této konkrétní pojišťovně má klesající či stoupající tendenci.

Byly stanoveny dvě hypotézy:

- Hypotéza 1 – „Nově přijatí zaměstnanci mají výrazné připomínky k procesu adaptace ve společnosti Česká pojišťovna, a.s.“
- Hypotéza 2 – „S vedením manažerů nejsou spokojeni noví zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti do 6-ti měsíců od nástupu.“

První hypotéza byla formulována z důvodu zjištění spokojenosti či nespokojenosti pracovníků s adaptačním procesem v pojišťovací společnosti.

Druhá hypotéza byla sestavena na základě rozhodnutí manažerů obchodních skupin, kteří si přáli zjistit, jak jsou nově přijatí pracovníci – výhradní pojišťovací agenti spokojeni s jejich přímým vedením po dobu trvání základní adaptace – tj. do 6-ti měsíců od nástupu nováčka do společnosti.

Obě hypotézy byly ověřovány pomocí dotazníkového šetření s novými pojišťovacími agenty společnosti.

## **7.3 Metody a techniky průzkumu**

Při prováděném průzkumu byla použita metoda dotazníkového šetření u vybrané skupiny respondentů. Otázky byly sestaveny tak, aby potvrdily či vyvrátily zadané hypotézy výzkumu.

### **7.3.1 Charakteristika zkoumaného vzorku**

Zkoumaný vzorek, tj. počet všech nováčků – výhradních pojišťovacích agentů nastoupených v roce 2011 a v tomtéž roce absolvujících adaptační a socializační proces v agentuře České pojišťovny, a.s. v České Lípě je získán z personální agendy jmenované pojišťovny.

Pro účely bakalářské práce byl zvolen kvantitativní druh průzkumu. Za pomoci dotazníkového šetření autor mohl snadněji proniknout do hloubky zkoumaného jevu a případně odkrýt z odpovědí nových pracovníků slabá místa adaptace a navrhnout možná řešení. Dále se průzkum zabýval i tím, zda jsou noví obchodníci – VPA spokojeni či nespokojeni s vedením přímým nadřízeným – manažerem obchodní skupiny do 6-ti měsíců od nástupu nováčka do společnosti; v případě nespokojenosti i zde navrhnout možnosti pro zlepšení. Hlavní metodou sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazníky vyplňují všichni nováčci po ukončení adaptačního a socializačního procesu.

### **7.3.2 Výběr zkoumaných osob**

Dotazník byl předložen 34 obchodníkům, kteří nastoupili v průběhu roku 2011 do České pojišťovny a zúčastnili se adaptačního a socializačního procesu. Vždy se jednalo o výhradní pojišťovací agenty. Doba byla stanovena maximálně na 1 rok a minimálně na 6 měsíců, aby si respondenti svou adaptaci ve firmě pamatovali a zároveň, aby měli ukončenou alespoň základní adaptaci.

Průzkum byl realizován v období od prosince 2011 do poloviny února 2012. S dotazníkem byli všichni pracovníci agentury (splňující kritéria, tj. 34 osoby) osloveni e-mailem. V krátkém průvodním e-mailu autor požádal respondenty o jeho vyplnění a seznámil je s tím, že dotazník bude hodnocen výhradně anonymně a že bude použit jen pro účely bakalářské práce; v žádném případě nebude předložen vedení firmy. Výsledek dotazníkového šetření autor práce zapracoval do přehledných tabulek a grafů.

## **7.4 Interpretace dat**

K průzkumu je použit dotazník uvedený na straně 82 této práce. Data získaná výzkumem budou prezentována s ohledem na jejich vazbu na stanovené hypotézy:

**Hypotéza 1** – „Nově přijatí zaměstnanci mají výrazné připomínky procesu adaptace ve společnosti Česká pojišťovna, a.s.“

K „H 1“ se vážou otázky č. 3, 10, 12, 13, 16, 17. Dále doplňující otázky č. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 15, 18.

**Hypotéza 2** – „S vedením manažerů nejsou spokojeni noví zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti do 6-ti měsíců od nástupu.“

K „H 2“ se vážou otázky č. 19, 20, 21, 25. A dále ještě doplňující otázky č. 22, 23, 24.

Otázky č. 1 a 2 se neváží k zadaným hypotézám, ale jsou podstatné pro chápání daného výzkumu.

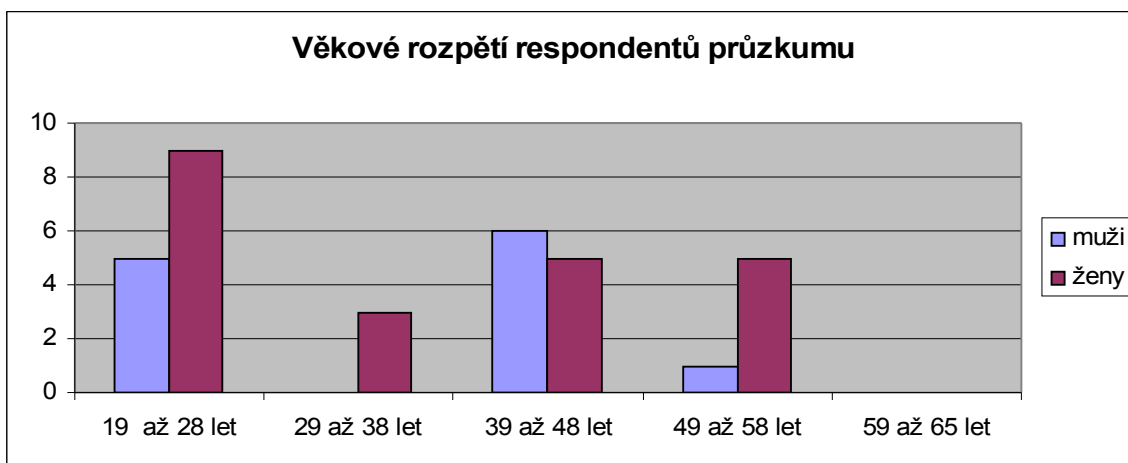
K doplňujícím otázkám č. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 15, 18, 22, 23, 24 autorem práce graf ani tabulka vytvořeny nebyly, jelikož se jedná o otázky, které k vyvození hypotéz „H 1“ a „H 2“ nejsou až tak významné.

Tab. č. 5: Otázka č.1: Věkové rozpětí respondentů

Otázka č. 1: Věkové rozpětí respondentů	Rok 2011	
	muži	ženy
19 – 28 let	5	9
29 – 38 let	0	3
39 – 48 let	6	5
49 – 58 let	1	5
59 – 65 let	0	0

Zdroj: Autor bakalářské práce

Graf č. 3: Otázka č.1 Věkové rozpětí respondentů průzkumu



Zdroj: Autor bakalářské práce

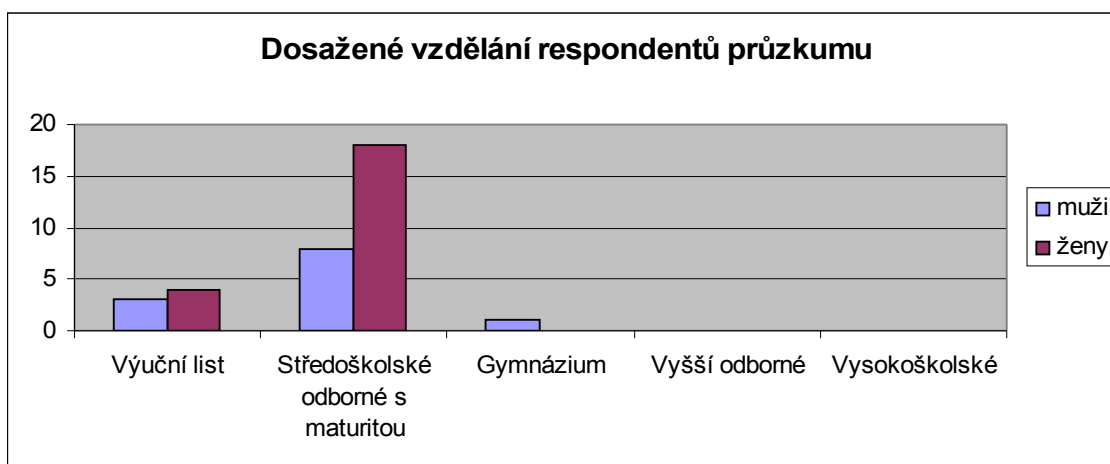
Z tabulky č. 5 a z grafu č. 3 k otázce č. 1 je zřejmé, že výzkumu se zúčastnilo celkem 34 osob, z toho 12 mužů a 22 žen. Nejvíce osob bylo věkového rozpětí 19 -28 let: 5 mužů, 9 žen další v pořadí je věkové rozpětí 39 – 48 let: 6 mužů, 5 žen; ve věkovém rozpětí 49 – 58 let; 1 muž, 5 žen; poslední věkové rozpětí je 29 -38 let; zde je 0 mužů, 3 ženy. Věkové rozpětí 59 - 65 let nevedl ani jeden z respondentů.

Tab. č. 6: Otázka č.2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Otázka č.2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	Rok 2011	
	muži	ženy
Výuční list	3	4
Středoškolské odborné s maturitou	8	18
Gymnázium	1	0
Vyšší odborné	0	0
Vysokoškolské	0	0

Zdroj: Autor bakalářské práce

Graf č. 4: Otázka č. 2: Dosažené vzdělání respondentů průzkumu



Zdroj: Autor bakalářské práce

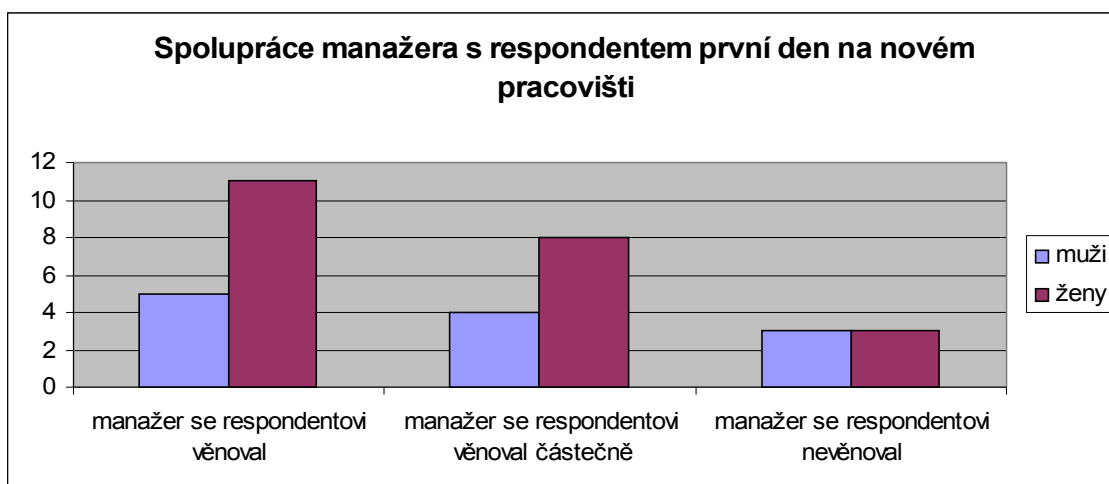
Vyhodnocením tabulky č. 6 a grafu č. 4 k otázce č. 2 vidíme, že respondenti mají nejvíce uvedeno jako nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské odborné s maturitou: 8 mužů, 18 žen. Dalším preferovaným dosaženým vzděláním je vyučení s výučním listem: 3 muži, 4 ženy. Jeden respondent uvádí jako nevyšší dosažené vzdělání gymnázium. Vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání neuvádí ani jeden z respondentů průzkumu.

Tab. č. 7: Otázka č. 3: První den respondenta na novém pracovišti - H 1

<i>Otázka č. 3: První den respondenta na novém pracovišti, jeho seznámení s pracovištěm představení kolegům</i>	<i>Rok 2011</i>	
	<i>muži</i>	<i>ženy</i>
<b>Přímý manažer se respondentovi věnoval</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
<b>Přímý manažer se respondentovi nevěnoval</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Přímý manažer se respondentovi věnoval částečně</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

Zdroj: Autor bakalářské práce

Graf č. 5: Otázka č. 3: Spolupráce manažera s respondentem první den na novém pracovišti – H 1



Zdroj: Autor bakalářské práce

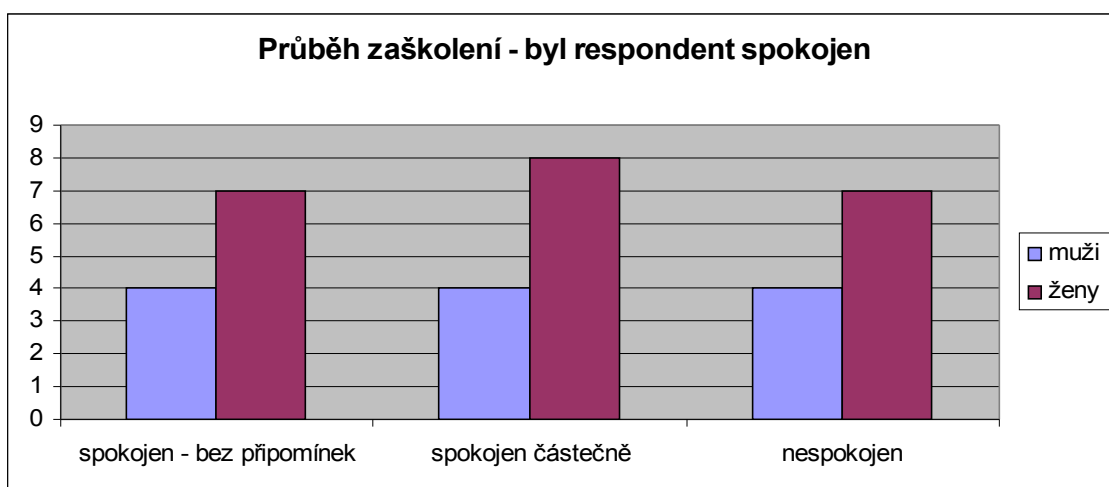
Tabulka č. 7 a graf č. 5 k otázce č. 3 (k hypotéze 1) nám ukazuje, jak se věnoval manažer respondentovi první den na pracovišti. 16 respondentů uvádí, že se jim manažer věnoval: 5 mužů, 11 žen. Manažer se respondentům věnoval jen částečně ve 12-ti případech: 4 muži, 8 žen. Nevěnoval se jim vůbec v 6-ti případech: 3 muži, 3 ženy.

Tab. č. 8: Otázka č. 10: Průběh zaškolení – H 1

<b>Otázka č. 10: Průběh zaškolení – byl respondent spokojen</b>	<b>Rok 2011</b>	
	<i>muži</i>	<i>ženy</i>
<b>Spokojen – bez připomínek</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>Spokojen částečně</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>Nespokojen</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

Zdroj: Autor bakalářské práce

Graf č. 6: Otázka č. 10: Průběh zaškolení – H 1



Zdroj: Autor bakalářské práce

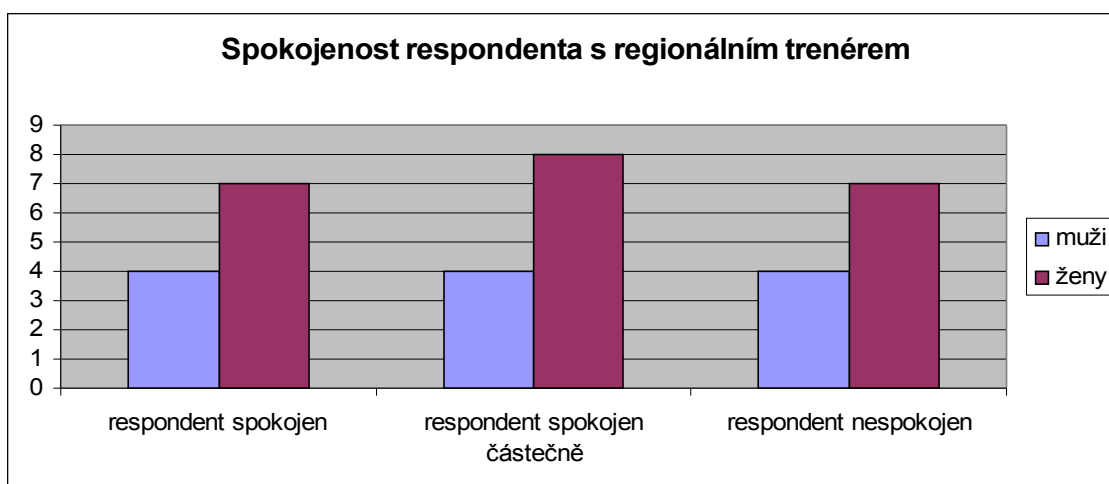
Tabulka č. 8 a graf č. 6 k zadané otázce č. 10 (hypotéza 1) vyhodnocují, jak byl respondent spokojen se zaškolením. Zcela spokojeno – bez připomínek bylo celkem 11 respondentů: 4 muži, 7 žen. Částečně spokojeno bylo 12 respondentů: 4 muži, 8 žen. Nespokojeno bylo 11 respondentů: 4 muži, 7 žen.

Tab. č. 9: Otázka č. 12: Spokojenost respondenta s regionálním trenérem – H 1

<i>Otázka č. 12: Spokojenost respondenta s regionálním trenérem zajišťujícím adaptační proces ve firmě</i>	<i>Rok 2011</i>	
	<i>muži</i>	<i>ženy</i>
<b>Spokojen – trenér má odborné znalosti, vhodně připravené tréninky, profesionální vystupování, kvalitní praktické ukázky</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>Spokojen částečně – výklad občas nesrozumitelný, nevyhovující praktické ukázky</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>Nespokojen</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

Zdroj: Autor bakalářské práce

Graf č. 7: Otázka č. 12: Spokojenost respondenta s regionálním trenérem – H 1



Zdroj: Autor bakalářské práce

Z tabulky č. 9 a grafu č. 7 k položené otázce č. 12 (hypotéza 1) vysledujeme, že s regionálním trenérem bylo zcela spokojeno 11 respondentů: 4 muži, 7 žen. Částečně bylo spokojeno 12 respondentů: 4 muži, 8 žen. Nespokojeni byli: 4 muži, 7 žen.

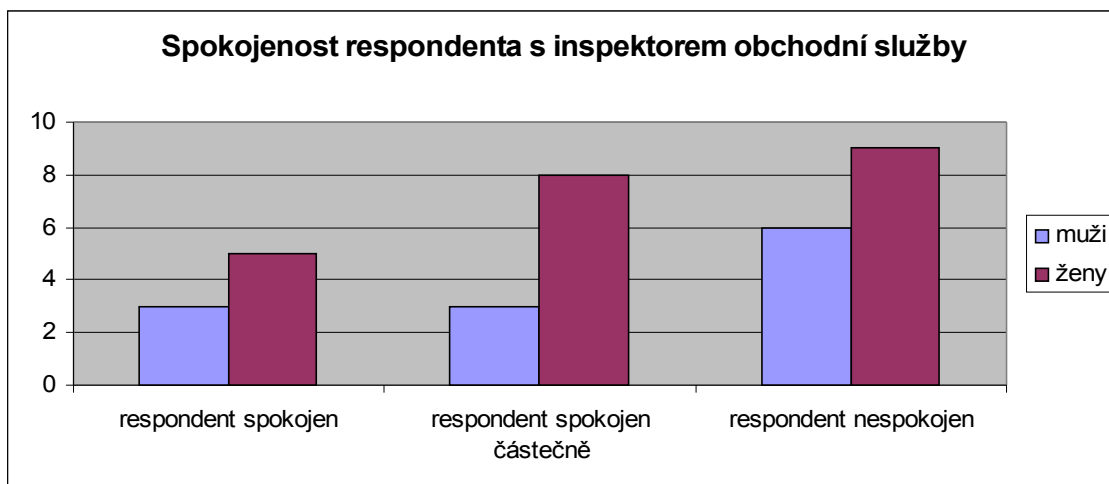


Tab. č. 10: Otázka č. 13: Spokojenost respondenta s inspektorem obchodní služby – H 1

<b>Otázka č. 13: Spokojenost respondenta s inspektorem obchodní služby, který doplňuje adaptační proces ve firmě</b>	<b>Rok 2011</b>	
	<i>muži</i>	<i>ženy</i>
<b>Spokojen – inspektor má odborné znalosti, profesionální vystupování, přínosné praktické ukázky</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Spokojen částečně – výklad občas nesrozumitelný, nevyhovující praktické ukázky</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>Nespokojen</b>	<b>6</b>	<b>9</b>

Zdroj: Autor bakalářské práce

Graf č. 8: Otázka č. 13: Spokojenost respondenta s inspektorem obchodní služby – H 1



Zdroj: Autor bakalářské práce

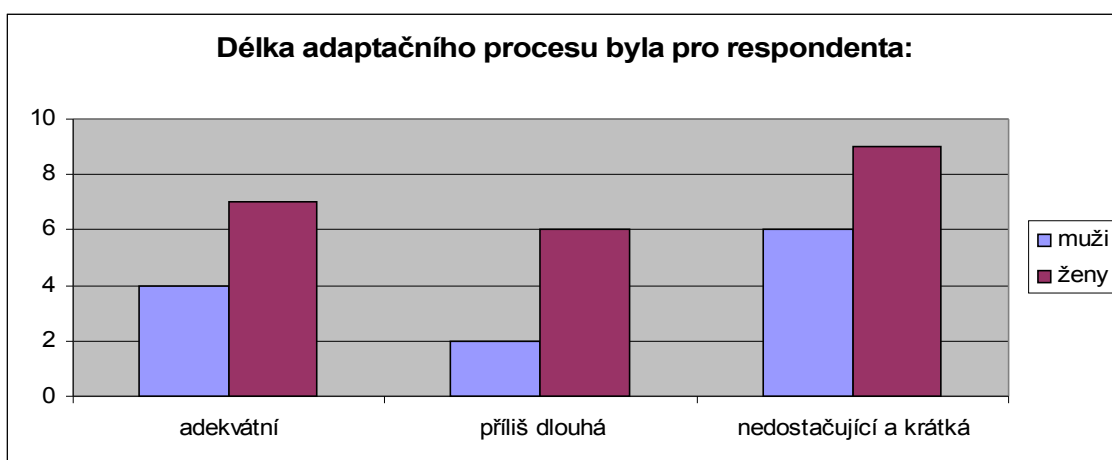
Vyhodnocením údajů z tabulky č. 10 a grafu č. 8 k zadané otázce č. 13 (hypotéza 1) zjišťujeme, že s inspektorem obchodní služby bylo spokojeno celkem 8 respondentů: 3 muži, 5 žen. Částečně spokojeno bylo 11 respondentů: 3 muži, 8 žen. Zcela nespokojeno bylo: 6 mužů, 9 žen.

Tab. č. 11: Otázka č. 16: Délka adaptačního procesu – H 1

<b>Otázka č. 16: Délka adaptačního a socializačního procesu ve firmě byla dostačující</b>	<b>Rok 2011</b>	
	<i>muži</i>	<i>ženy</i>
<b>Adekvátně dlouhá</b>	4	7
<b>Příliš dlouhá</b>	2	6
<b>Nedostačující a krátká</b>	6	9

Zdroj: Autor bakalářské práce

Graf č. 9: Otázka č. 16: Délka adaptačního procesu – H 1



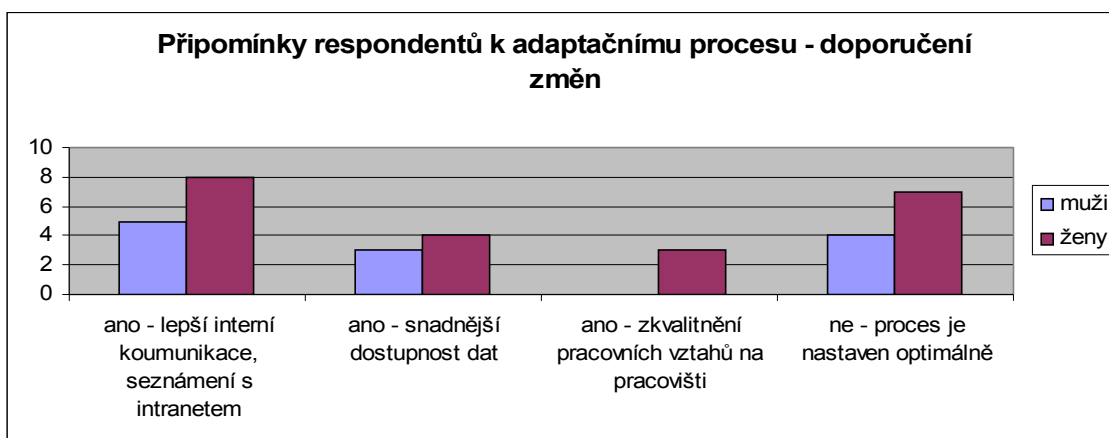
Zdroj: Autor bakalářské práce

Tab. č. 12: Otázka č. 17: Připomínky respondentů k adaptačnímu procesu

<b>Otázka č. 17: Připomínky respondentů k adaptačnímu procesu – doporučení změn</b>	<b>Rok 2011</b>	
	<i>muži</i>	<i>ženy</i>
<b>Ano – zajistit lepší vnitropodnikovou komunikaci a seznámení s firemním intranetem</b>	5	8
<b>Ano – zajistit snadnější dostupnost dat</b>	3	4
<b>Ano – zkvalitnit pracovní vztahy na pracovišti</b>	0	3
<b>Ne – proces je nastaven optimálně</b>	4	7

Zdroj: Autor bakalářské práce

**Graf č. 10: Otázka č. 17: Připomínky respondentů k adaptačnímu procesu – doporučení změn**



Zdroj: Autor bakalářské práce

Tabulky č. 11,12 a grafy č. 9,10 k položeným otázkám č. 16 (hypotéza 1) a č. 17 (hypotéza 1) se vyjadřují k délce adaptačního procesu a rovněž k připomínkám respondentů k adaptačnímu procesu + doporučení změn. Jako adekvátně trvajícím označovalo adaptační proces 11 respondentů: 4 muži, 7 žen. Příliš dlouhý jej vidí 8 respondentů; 2 muži, 6 žen. Jako krátký a nedostačující jej vidí celkem 15 respondentů: 6 mužů, 9 žen.

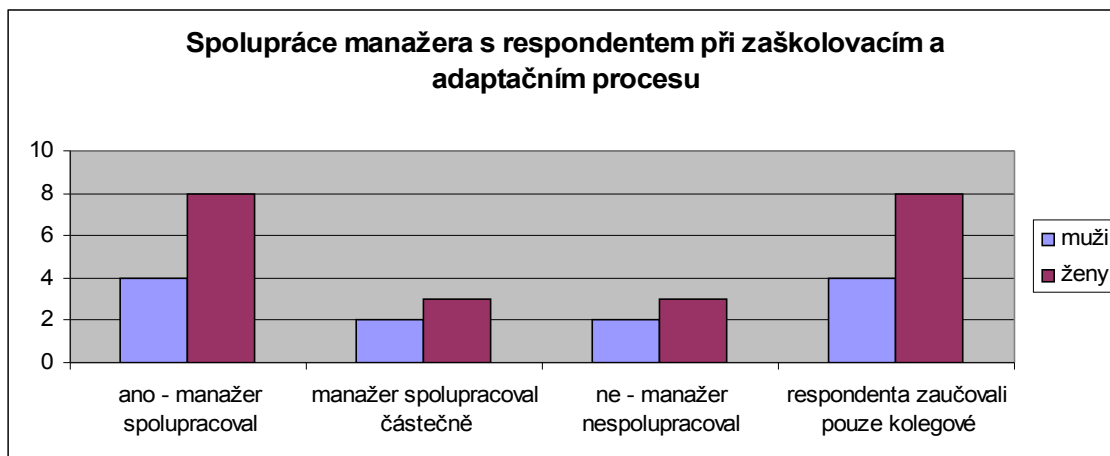
Připomínky respondentů k adaptačnímu procesu: doporučení zajištění lepší vnitropodnikové komunikace + seznámení s fungováním firemního intranetu vyjádřilo 5 mužů, 8 žen; doporučení zajištění snadnější dostupnosti dat vyjádřili 3 muži a 4 ženy; doporučení zkvalitnění pracovních vztahů vyjádřilo 0 mužů, 3 ženy. Adaptační proces jako optimálně nastavený označilo 11 respondentů: 4 muži, 7 žen.

Tab. č. 13: Otázka č. 19: Spolupráce manažera s respondentem při zaškolovacím a adaptačním procesu – H 2

<i>Otázka č. 19: Spolupracoval manažer skupiny s respondentem při zaškolovacím a adaptačním procesu</i>	<i>Rok 2011</i>	
	<i>muži</i>	<i>ženy</i>
<b>Ano – spolupracoval</b>	4	8
<b>Spolupracoval částečně</b>	2	3
<b>Ne - nespolupracoval</b>	2	3
<b>Respondenta zaučovali pouze kolegové</b>	4	8

Zdroj: Autor bakalářské práce

Graf č. 11: Otázka č. 19: Spolupráce manažera s respondentem při zaškolovacím a adaptačním procesu – H 2



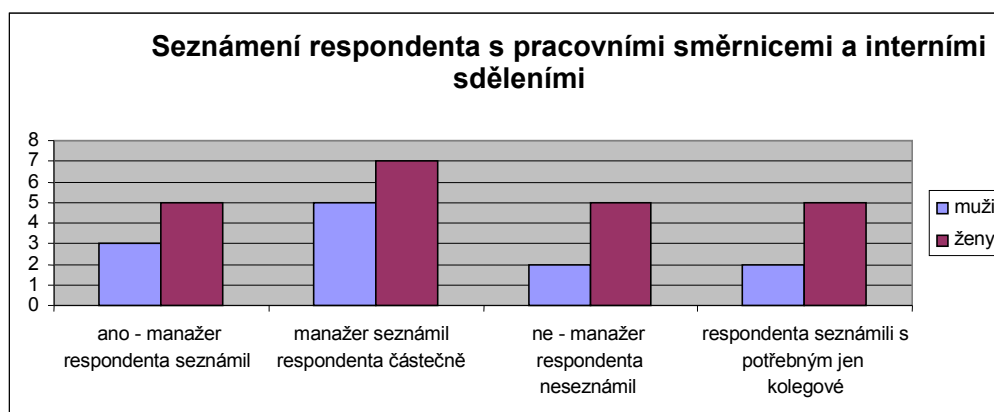
Zdroj: Autor bakalářské práce

Tab. č. 14: Otázka č. 20: Seznámení respondenta při zaškolování a adaptaci s pracovními směrnicemi a interními sděleními – H 2

<i>Otázka č. 20: Seznámil manažer skupiny respondenty při jejich zaškolování a adaptaci ve firmě rovněž s potřebnými pracovními</i>	<i>Rok 2011</i>	
	<i>muži</i>	<i>ženy</i>
<b>Ano – seznámil</b>	3	5
<b>Seznámil částečně</b>	5	7
<b>Ne - neseznámil</b>	2	5
<b>Respondenta s nimi seznámili pouze kolegové</b>	2	5

Zdroj: Autor bakalářské práce

**Graf č. 12: Otázka č. 20: Seznámení respondenta s pracovními směrnicemi a interními sděleními – H 2**



Zdroj: Autor bakalářské práce

Posouzením údajů z tabulky č. 13, 14 a grafů č. 11, 12 k zadaným otázkám č. 19 (hypotéza 2) a č. 20 (hypotéza 2) lze zjistit, jak probíhala spolupráce přímého nadřízeného manažera s respondentem při zaškolovacím a adaptačním procesu a dále můžeme porovnat také to, jak manažer respondenta seznámil s důležitými pracovními směrnicemi a interními sděleními potřebnými ke každodenní práci. Ke spolupráci s přímým nadřízeným manažerem se respondenti vyjádřili takto: ano – spolupracoval: 4 muži, 8 žen; spolupracoval částečně: 2 muži, 3 ženy; ne – nespupracoval: 2 muži, 3 ženy; respondenta zaučovali pouze kolegové; 4 muži, 8 žen.

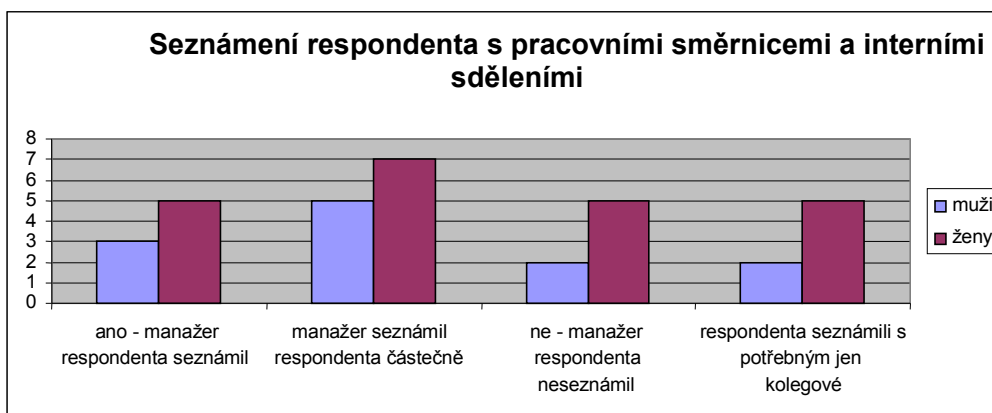
K seznámení s pracovními směrnicemi a interními sděleními jsou zaznamenány tyto výsledky: ano – manažer respondenta seznámil: 3 muži, 5 žen; seznámil částečně: 5 mužů, 7 žen; ne – neseznámil: 2 muži, 5 žen; respondenta s potřebným seznámili pouze kolegové: 2 muži, 6 žen.

**Tab. č. 15: Otázka č. 21: Seznámení respondenta se systémem odměňování – H 2**

<b>Otázka č. 21: Seznámil manažer skupiny respondenty s jejich systémem odměňování v pojišťovací firmě</b>	<b>Rok 2011</b>	
	<b>muži</b>	<b>ženy</b>
<b>Ano – seznámil</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>Seznámil částečně</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>Ne - neseznámil</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Respondenta s ním seznámili pouze kolegové</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Zdroj: Autor bakalářské práce

**Graf č. 13: Otázka č. 21: Seznámení respondenta se systémem odměňování – H 2**



Zdroj: Autor bakalářské práce

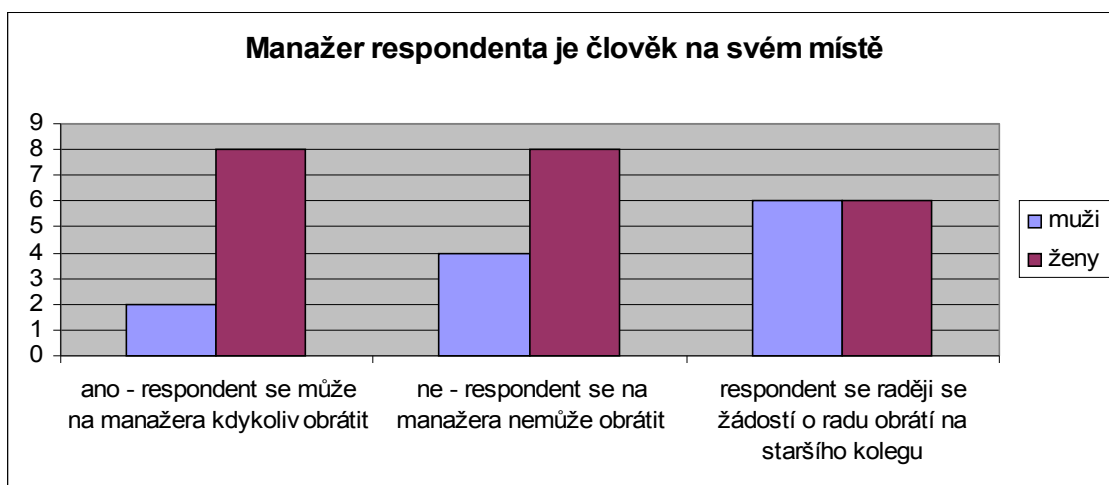
Výsledky tabulky č. 15 a grafu č. 13 k dotazníkové otázce č. 21 (hypotéza 2) vyobrazují, jak manažer seznámil respondenta se systémem odměňování. Vyhodnocení: ano – seznámil: uvedlo 11 respondentů: 1 muž, 10 žen; seznámil částečně: uvedlo 6 mužů, 8 žen; ne – neseznámil: 2 muži, 3 ženy; respondenta seznámili s potřebným pouze kolegové: 3 muži, 1 žena.

**Tab. č. 16: Otázka č. 25: Manažer je člověk na svém místě – H 2**

<b><i>Otázka č. 25: Je manažer respondenta člověk na svém místě, může se na něho respondent obrátit se žádostí o pomoc, radu, vysvětlení nejasností, má manažer dostatečné profesní znalosti</i></b>	<b>Rok 2011</b>	
	<b><i>muži</i></b>	<b><i>ženy</i></b>
<b>Ano – mohu se na něho kdykoliv obrátit</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>Ne – nemohu se na něho obrátit, je náladový, nic</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>Raději se zeptám na vše potřebné služebně</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Zdroj: Autor bakalářské práce

Graf č. 14: Otázka č. 25: Manažer je člověk na svém místě – H 2



Zdroj: Autor bakalářské práce

Poslední tabulka č. 16 a poslední graf č. 14 k otázce dotazníku č. 25 (hypotéza 2) vyhodnocují postavení manažera, to, jak jej vidí respondenti, kteří s ním denně pracují. Manažera jako člověka, na kterého se mohou kdykoliv obrátit se žádostí o radu vyhodnotili respondenti takto: ano; 2 muži, 8 žen; ne - nemohu: 4 muži, 8 žen; se žádostí o radu se raději obrátím na staršího a zkušenějšího kolegu: 6 mužů, 6 žen.

## 7.5 Závěr praktické části

V praktické části autor uvádí, jak byl na základě dotazníkového šetření prováděn průzkum u vybrané skupiny respondentů, zda došlo k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

### 7.5.1 Verifikace zadaných hypotéz

Tab. č. 17: Verifikace hypotézy H 1 – „Nově přijatí mají výrazné připomínky k procesu adaptace ve společnosti Česká pojišťovna, a.s.“

<i>Otázka číslo:</i>	<i>Hypotéza 1: potvrzena + / nepotvrzena -</i>
3	-
10	+/-
12	+/-
13	+
16	+
17	+

Zdroj: Autor bakalářské práce

Tab. č. 18: Verifikace hypotézy H 2 – „S vedením manažerů nejsou spokojeni noví zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti do 6-ti měsíců od jeho nástupu.“

<i>Otázka číslo:</i>	<i>Hypotéza 2: potvrzena + / nepotvrzena -</i>
19	-
20	-
21	-
25	+/-

Zdroj: Autor bakalářské práce

Průzkumem bylo zjištěno, že s adaptačním procesem jako optimálně nastaveným souhlasilo 32,35% respondentů, další respondenti doporučují provedení změn: 38,25 % respondentů doporučuje zajištění lepší vnitropodnikové komunikace a seznámení s fungováním firemního intranetu; 20,58 % respondentů požaduje zajistit snadnější dostupnost potřebných dat; 8,82 % respondentů se vyjádřilo pro lepší vztahy na pracovišti. Doba adaptačního procesu se jeví jako adekvátní pro 32,35 % respondentů. Příliš



krátká a nedostačující je potom pro 44,12 % respondentů, naopak pro 23,53% respondentů případně příliš dlouhá.

K průběhu zaškolování do pozice výhradního pojišťovacího agenta se respondenti vyjádřili takto: spokojeno bez připomínek bylo 32,35 % respondentů; částečně spokojeno bylo 35,30 % respondentů; 32,35% respondentů nebylo spokojeno se zaškolováním vůbec.

Průzkum rovněž zjišťoval, jak byli respondenti spokojeni se službami regionálního trenéra zajišťujícího adaptaci na novém pracovišti. Spokojeno bez připomínek bylo 32,35 % respondentů; částečně spokojeno 35,20 % respondentů; nespokojeno vůbec bylo 32,35 %. K osobě inspektora obchodní služby, který spolupracoval při adaptačním procesu výhradního pojišťovacího agenta, jsou získány tyto údaje: spokojeno bez připomínek bylo 23,53 % respondentů; částečně spokojeno 32,35%; nespokojeno vůbec bylo 44,12 %.

Další šetření zjišťovalo skutečnost, jak probíhala spolupráce manažera s nováčky při zaškolování a adaptaci. 35,30 % uvádí, že manažer spolupracoval; 14,70 % uvádí, že manažer nespupracoval vůbec; částečnou spolupráci uvádí dalších 14,70 % respondentů; fakt, že respondenta zaučovali pouze kolegové, uvedlo 35,30 % zkoumaných osob. Byl posuzován i první den na novém pracovišti, jak tento den probíhal ve spolupráci s nadřízeným manažerem: 47,06 % uvádí, že manažer se jim první den věnoval; 17,65 % respondentů naopak uvádí, že manažer se jim nevěnoval vůbec; 35,29 % uvádí spolupráci pouze částečnou. Seznámení s pracovními směrnicemi a interními sděleními ve spolupráci s manažerem hodnotí respondenti takto: 23,53 % hodnotí, že seznámení byli; 17,64 % uvádí, že seznámení nebyli; částečné seznámení uvádí 35,30 % a 23,53 % respondentů seznámili s potřebným jen kolegové.

Poslední šetření bylo postaveno přímo k osobě nadřízeného manažera; zda si o něm respondent myslí, že je to osoba na svém místě, na kterou se lze kdykoliv obrátit s případnou nejasností, pracovním problémem, v případě jednání klientem, atd. 29,40 % respondentů sdělilo, že se na manažera mohou kdykoliv obrátit; 35,30 % naopak sdělilo, že se na manažera

pro jeho neochotu neobracejí a že spíše uvažují o svém odchodu ze společnosti; 35,30 % respondentů uvedlo, že se s dotazy obrátí raději na služebně staršího a zkušenějšího kolegu.

Na základě uvedených výsledků se platnost „Hypotézy 1“ – „Nově přijatí zaměstnanci mají výrazné připomínky k procesu adaptace ve společnosti Česká pojišťovna, a.s.“, potvrdila. Nově přijatí zaměstnanci mají výrazné připomínky. Doba, která je určena pro adaptaci se jeví ve většině případů jako nedostačující; za adekvátní jí považuje jen 32,35 % respondentů. 67,65 % respondentů doporučuje provést změny v dosavadním adaptačním procesu.

Platnost „Hypotézy 2“ – „S vedením manažerů nejsou spokojeni noví zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti do 6-ti měsíců od jeho nástupu“, se nepotvrdila. Můžeme říci, že respondenti – noví zaměstnanci, jsou celkově spokojeni s vedením manažerů. 38,70 % respondentů – nováčků, je s vedením manažera spokojeno; částečně spokojeno je 35,00 % respondentů; nespokojeno s vedením manažera je 26,30 % respondentů.

Na závěr praktické části můžeme uvést, že provedeným průzkumem bylo zjištěno, že adaptační proces v této konkrétní agentuře pojišťovny měl v roce 2011 klesající tendenci.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce byla vypracována na téma „Adaptační a socializační proces výhradního pojišťovacího agenta“ v agentuře České pojišťovny, a.s. v České Lípě. Provedeným výzkumem v praktické části práce, bylo zjištěno, že nastavený proces adaptace a socializace měl v roce 2011 v této konkrétní agentuře pojišťovny klesající tendenci.

V návaznosti na zjištěné nedostatky je třeba věnovat se těmto doporučením v dosud nastaveném procesu:

- zajistit optimální interní komunikaci + seznámení s fungováním firemního intranetu,
- zajistit snadnější dostupnost potřebných dat,
- dbát na včasné předání všech potřebných dokumentů pracovníkovi,
- vzdělávat osobu inspektora obchodní služby, který doplňuje adaptační proces na novém pracovišti.

I když byly v nastaveném adaptačním a socializačním procesu v konkrétní společnosti nalezeny nedostatky, domníváme se, že i přesto by tento proces mohl fungovat dobře v dalších komerčních pojišťovnách. Doporučujeme vhodně se zaměřit na další vzdělávání lektorů, trenérů a manažerů, aby tito lidé uměli efektivně využívat všechny tréninkové styly a byli schopní zvládat práci v mnohdy obtížných situacích i s problémovými lidmi.

Skryté dispozice nových pracovníků by mohlo pomoci rozvíjet koučování. Dle Demkowski<sup>85</sup> by lektor, trenér či manažer v pozici dobrého kouče měl umět vybudovat vzájemnou důvěru mezi sebou a koučovaným (v tomto případě s novým výhradním pojišťovacím agentem), měl by pozorně

---

<sup>85</sup> Demkowski, S., Eldridge, F., Hunter, I. *7 kroků efektivního koučování*. Praha: Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-1897-9.

naslouchat, správně se ptát, umět iniciovat i oceňovat, odhadovat výchozí situaci, správně popsat osobní rozvoj pracovníka atd. Efektivní koučování umožní koučovanému snadněji dosáhnout osobního cíle, lépe zvládat pracovní úkoly, zvládat nové životní etapy, ke kterým patří i nástup na nové pracoviště.<sup>86</sup>

V procesu vedení nového zaměstnance manažerem závažné nedostatky zjištěny nebyly. Autor této práce však doporučuje určit osobu mentora v každé obchodní skupině agentury České pojišťovny. Tedy zkušeného poradce, který bude schopen vést nového pracovníka od jeho počátku ve firmě. Mentor by nováčkovi radil kdykoliv by bylo třeba. Taková pomoc by určitě mohla přispět k ulehčení, případně i ke zkrácení adaptace nového pracovníka. Sami respondenti v průzkumu v mnoha případech poukazovali na to, že jim v případě potřeby více pomohl služebně starší a zkušenější kolega než nadřízený manažer.

Domníváme se, že bakalářská práce splnila svůj původní záměr a že čtenáři pomůže objasnit problematiku adaptačního a socializačního procesu výhradního pojišťovacího agenta ve společnosti, jakou je agentura České pojišťovny, a.s. ve městě Česká Lípa.

---

<sup>86</sup> Demkowski, S., Eldridge, F., Hunter, I. *7 kroků efektivního koučování*. Praha: Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-1897-9.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMOS, T., RISTOW, A., RISTOW, L., PEARSE, N. J. *Human resource management*. 3. vyd. Wetton, Cape Town: Juta, 2008. 444 s. ISBN 978-0702-1-7283-0.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 789 s. ISBN 8978-80-2471-407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998. 555 s. ISBN 80-80-5943-57-3.

D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 318 s. ISBN 978-80-7263-441-5.

DEMKOWSKI, S., ELDRIDGE, F., HUNTER, I. *7 kroků efektivního koučování*. Praha: Computer Press, 2009, 240 s. ISBN 978-80-251-1897-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FAERBER, Y., STÖWE, Ch. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80247-2008-8.

HANGONI, T., IMRICHOVÁ, A. *Manažment a jeho aplikácia v sociálnej práci*. 1. vyd. Bratislava: Datapress, 2010. 132 s. ISBN 978-83-928613-4-8.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 80-85943-99-9.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007, 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRUBOŠOVÁ, M. *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. 1. vyd. Praha: Linde, 2009. 119 s. ISBN 978-80-7201-775-1.

KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85886-06-9.

KELLER, J. *Úvod do sociologie*. 4. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2001. 204 s. ISBN SO-85850-25-7.

KLUGEROVÁ, A., PRÁZOVÁ, I., VACÍNOVÁ, T. *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci*. 3. vyd. Praha: UJAK, 2010. 48 s. ISBN 978-80-7452-004-4.

NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998, 590 s. ISBN 80-2000689-3.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

#### INTERNÍ PŘEDPISY:

*Pracovní směrnice č. 3137: Organizace a řízení obchodní služby- retailové distribuce*. Praha: Česká pojišťovna, Praha, 2012.

#### ZÁKONNÉ NORMY:

*Úplné znění zákona č. 363/1999 S., o pojišťovnictví ve znění pozdějších předpisů.*

*Úplné znění zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech a o změně živnostenského zákona, jak vyplývá z pozdějších změn (zákon č. 350/200 Sb.).*

#### INTERNETOVÉ ZDROJE:

*Česká Lípa – informace z historie, kultury a aktuálního dění*. [online]. 2012 [cit 2012-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceska-lipa.info/>>.

*Česká pojišťovna a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2011 [cit 2011-10-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>>.

*Informační portál Libereckého kraje po inovace.* [online]. 2012 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.portal-inovace.cz/cz/technologicky-profil-lk/trh-prace/nezamestnanost/mira-nezamestnanosti/>>.

*Intranet České pojišťovny a.s. v Praze* [online]. Praha : ČP, 2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z WWW: <[http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2\\_adaptace\\_vpaj\\_v\\_cp\\_dokumenty/OSOBNR\\_1.PDF](http://obchodniportal.cpas.cz/vzdelavani/ms2_adaptace_vpaj_v_cp_dokumenty/OSOBNR_1.PDF)>.

KOMÁREK, P. *Moderní formy využití videa v personálním řízení. HR management* [online]. 2009, č.1 [cit. 2012-01-23]. Dostupné na WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04100\\_d&&article\[id\]=33432610](http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04100_d&&article[id]=33432610)>.

*Regionální informační systém.* [online]. 2012 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.risa-lbc.cz/view/dokumenty.do?doc=202>>.

# **SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ**

**Seznam obrázků**

**Seznam tabulek**

**Seznam grafů**



## **SEZNAM PŘÍLOH**

## PŘÍLOHY

### PŘÍLOHA A – Dotazník

#### Dotazník k průzkumu: „Adaptační proces pojišťovacího zprostředkovatele“.

u otázek č. 15,18 vepište vlastní text;

u otázek č. 2-12, 14, 16, 17, 19-25 zaškrtněte jednu z uvedených možností;

otázky č. 13,14, ohodnoťte každý řádek známkou, stejná stupnice jako ve škole, 1 = nejlepší, 2, 3 = průměr, 4, 5 = nejhorší, nevyhovující;

**1. Jaký je Váš věk, pohlaví?**

..... vepište požadované údaje

**2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? zaškrtněte jednu z možností**

a) vyučen – výuční list; b) středoškolské; c) středoškolské odborné s maturitou;

d) gymnázium; e) VOŠ; f) vysokoškolské

**3. Jak probíhal Váš první den na novém pracovišti? zaškrtněte jednu z možností**

a) manažer mi věnoval dostatek času, provedl mě po pracovišti, atd..; b) manažer mi nevěnoval dostatek času ....; c) nevěnoval se mi vůbec; d) jiné

.....

**4. Obdržel/a jste nějaké materiály v tištěné podobě, které jste si mohl/a v klidu důkladněji přečíst např. doma? (případně vzpomenete si na nějaké?) zaškrtněte jednu z možností**

a) ano; b) ne; c) nevzpomenou si

**5. Která z uvedených forem sdělení nových pracovních informací je pro Vás nejpříjemnější a snáze zapamatovatelná? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ústní forma; b) tištěná forma; c) forma PPT prezentace s výkladem; d) praktická ukázka

**6. Měl/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy a nejasnosti? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano; b) ne; c) už si nevzpomenu; d) jiné .....

**7. Bylo Vám sděleno na koho se obrátit s případnými pozdějšími dotazy? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano; b) ne; c) částečně

**8. Co se týká prostorové orientace, byl/a jste proveden/a po svém novém pracovišti ? *zaškrtněte jednu z možností*** a) ano; b) ne; c) částečně

**9. Byl/a jste opravdu představen/a novým kolegům? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano; b) ne; c) částečně

**10. Jak probíhalo zaškolení? Byl/a jste spokojen/a? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano – bez připomínek; b) částečně – výklad byl občas nesrozumitelný; c) nespokojen/a; d) jiné .....

**11. Povinné tréninky a workshopy - bylo Vám vše dostatečně vysvětleno? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano – bez připomínek; b) částečně ano - výklad byl moc rychlý; c) nespokojen/a; d) jiné .....

**12. Jak ohodnotíte regionálního trenéra? *Ohodnoťte každý řádek známkou, stejná stupnice jako ve škole: 1 = nejlepší, 5 =nejhorší ....***

vystupování trenéra .....

příprava jednotlivých tréninků .....

odborné znalosti .....

zaujetí výkladem .....  
praktické ukázky .....

**13. Jak ohodnotíte inspektora obchodní služby? *Ohodnoťte každý řádek známkou, stejná stupnice jako ve škole: 1 = nejlepší, 5 =nejhorší ....***

odborné znalosti .....  
výklad produktů .....  
znalost problematiky .....  
vystupování inspektora obchodní služby .....  
příklady z praxe .....

**14. Bylo Vám umožněno takzvané "orientační kolečko" po agentuře, abyste se seznámil/a s chodem celé agentury? *zaškrtněte jednu z možností***  
a) ano; b) ne; c) nevzpomenu si; d) jiné .....

**15. Co pro Vás bylo z "orientačního kolečka" nejvíce přínosné, co se Vám naopak zdálo zbytečné? *popište vlastními slovy***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**16. Doba adaptace na nové prostředí se Vám zdála adekvátní nebo příliš dlouhá či naopak krátká a nedostačující? *zaškrtněte jednu z možností***

a) adekvátní; b) příliš dlouhá; c) krátká a nedostačující; d) jiné  
.....

**17. Napadá Vás něco co byste při zaškolovacím a adaptačním procesu uvítal/a? *zaškrtněte jednu z možností***

a) lepší pracovní podmínky; b) lepší vztahy na pracovišti; c) sdělování podrobnějších pracovních informací; d) snadná dostupnost potřebných dat; e) kontakty

**18. Zamyslete se a projděte si zpětně celý zaškolovací a adaptační proces. Doporučil/a byste nějakou změnu? *popište vlastními slovy***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**19. Spolupracoval s Vámi Váš přímý nadřízený manažer při zaškolování a adaptačním procesu? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano; b) ne; c) zaučovali mně pouze kolegové; d) jiné

.....

**20. Seznámil Vás nadřízený manažer dostatečně s potřebnými pracovními směrnici a interními sděleními a vysvětlil Vám fungování vnitřní komunikace? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano; b) ne; c) vysvětlili mi to jen kolegové

**21. Seznámil Vás manažer s fungováním Vašeho odměňování? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano; b) ne; c) částečně; d) dozvěděl/a jsem se to pouze od kolegů

**22. Seznámil Vás manažer se systémem odúčtování provizních odměn z důvodu provedení storna pojistné smlouvy? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano; b) ne; c) částečně; d) informace jsem získal/a jen od kolegů

**23. Seznámil Vás Váš manažer dostatečně se skutečností, že odstoupíte -li od smlouvy o spolupráci do doby tří měsíců od nástupu do firmy, jste povinen/a uhradit náklady na provedená školení a tréninky, včetně úhrady poplatku provedení Vaší registrace pozice VPA u ČNB ? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano; b) ne; c) částečně

**24. Věnoval Vám Váš manažer dostatek času při práci v terénu s klienty? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano; b) ne; c) v terénu mě zapracovával pouze kolega

**25. Myslíte si, že Váš přímý nadřízený manažer je ten správný nadřízený ?  
Můžete se na něj vždy obrátit s dotazy a nejasnostmi, pracovními problémy a on je vždy ochoten Vám pomoci? *zaškrtněte jednu z možností***

a) ano – mohu se na něj kdykoliv obrátit; b) ne, nic pořádně nevysvětlí, je náladový, přemýšlím o odchodu; c) raději se zeptám zkušenějšího a služebně staršího kolegy

## **PŘÍLOHA B – Vysvětlení pojmů a zkratek**

Call centrum – komunikační centrum

Certifikace – centrální zkušební proces obchodníka

ČP – Česká pojišťovna

ČR – Česká republika

Demonopolizace – zrušení, odstranění monopolu

EU – evropská unie

EEC – evropské ekonomické společenství

Holding – právní forma subjektu, který svým kapitálem ovládá a kontroluje jiné firmy

ORP – obec s rozšířenou působností

PA – pojišťovací agent

PM – pojišťovací makléř

PPF – první privatizační fond, zakladatel Petr Kellner

PPZ – podřízený pojišťovací zprostředkovatel

Promo-akce – akce nabízející činnost organizací s cílem získat např. nové pracovníky a zákazníky

PZEU – pojišťovací zprostředkovatel s domovským členským státem jiným, než Česká republika

Refresh - obnovení

Retailový – prodejní

Rating – mezinárodně ustálená kvalifikace míry důvěryhodnosti systému

Smartphone – chytrý telefon

Supervize – dohled, kontrola

Tacitní – skrytá, neuvědomělá

TOD – trénink obchodních dovedností

TOP – trénink obchodně produktový

TPP – trénink produktového portfolia

VPA – výhradní pojišťovací agent

VPZ – výhradní pojišťovací zprostředkovatel

WORKSHOP – pracovní trénink pojistných produktů s praktickými ukázkami  
ZPČK – ziskatelské ČP koruny nového obchodníka za sjednané pojistné  
produkty, sloužící ke kariérenímu ohodnocení obchodníka



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Kamila Chromáčková**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Adaptační a socializační proces výhradního pojišťovacího agenta**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 76**

**Celkový počet stran příloh: 4**

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

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 6**

**Vedoucí práce: PaedDr. Anton Tomko, LL.A**