

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2020/36086129772212484

ATRAKTÍVNOSŤ SYSTÉMU ODMEŇOVANIA

Diplomová práca

2020

Bc. Matej Šefčík

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

ATRAKTÍVNOSŤ SYSTÉMU ODMEŇOVANIA

Diplomová práca

Študijný program: personálny manažment podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Jana Blštáková PhD.

ABSTRAKT

ŠEFČÍK, Matej: *Atraktivnosť systému odmeňovania*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – vedúci záverečnej práce: Ing. doc. Jana Blštáková PhD. – Bratislava: FPM EU, 2020

Cieľom záverečnej práce je prostredníctvom analýzy posúdiť a zhodnotiť atraktivnosť systému odmeňovania vo vybranom podniku, čo uskutočníme na základe zhodnotenia získaných informácií o systéme odmeňovania. Záverečná práca je rozdelená do 5 kapitol, pričom obsahuje 1 obrázok, 15 tabuliek a 2 grafy. V prvej kapitole sme sa venovali teoretickému vymedzeniu odmeňovania, atribútom atraktivnosti systému odmeňovania, tvorbe pridanej hodnoty v digitálnej ére a aktuálnej situácii na trhu s poistením na Slovensku. V druhej kapitole je uvedený hlavný cieľ a čiastkové ciele. Tretia kapitola obsahuje použitú metodiku práce a jednotlivé metódy skúmania. V štvrtej kapitole sú uvedené výsledky analýzy systému odmeňovania, zhodnotenie jeho atraktivnosti a schopnosti udržiavať a motivovať zamestnancov. Piata kapitola sa zaoberá zhodnotením súčasného stavu systému odmeňovania a podaním návrhov na jeho zlepšenie. Výsledkom je návrh na zmenu niektorých častí systému odmeňovania v danej spoločnosti.

Kľúčové slová:

systém odmeňovania, atraktivnosť odmeňovania, mzda, odmeny, služby

ABSTRACT

ŠEFČÍK, Matej: *Attractiveness of the Remuneration System*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Management. - thesis supervisor: Ing. doc. Jana Blštáková PhD. - Bratislava: FPM EU, 2020

The aim of the final work is to analyze and evaluate the attractiveness of the remuneration system in the selected company through analysis, which we will do based on the evaluation of the information obtained about the remuneration system. The final work is divided into 5 chapters, containing 1 picture, 15 tables and 2 graphs. In the first chapter we focused on the theoretical definition of remuneration, the attributes of the attractiveness of the remuneration system, the creation of added value in the digital age and the current situation on the insurance market in Slovakia. The second chapter presents the main goal and sub-goals. The third chapter contains the methodology used and individual research methods. The fourth chapter presents the results of the analysis of the remuneration system, evaluation of its attractiveness and ability to retain and motivate employees. The fifth chapter deals with the evaluation of the current state of the remuneration system and the submission of proposals for its improvement. The result is a proposal to change some parts of the remuneration system in the company.

Keywords:

remuneration system, attractiveness of remuneration, wages, rewards, services

Obsah

ÚVOD.....	6
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	7
1.1 Systém odmeňovania	7
1.1.1 Atraktívnosť systému odmeňovania	11
1.2 Formovanie pridanej hodnoty v digitálnej ére	13
1.3 Vývoj poisťného trhu na Slovensku a jeho súčasný stav.....	17
2 CIEĽ PRÁCE.....	20
3 METODIKA PRÁCE.....	21
3.1 Charakteristika objektu skúmania	21
3.2 Spôsob získavania údajov a pracovné postupy	21
3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie údajov	21
4 VÝSLEDKY PRÁCE	22
4.1 Špecifiká vykonávania práce v poisťovníctve	23
4.2 Systém odmeňovania	25
4.2.1 Fixná zložka mzdy	25
4.2.2 Plán obchodnej produkcie.....	26
4.2.3 Podmienky pre plán	27
4.2.4 Variabilná zložka mzdy	28
4.2.5 Zamestnanecké odmeny a služby	34
4.3 Dodatočné faktory vyplývajúce na odmeňovania	43
4.3.1 Preraďovanie zamestnanca	43
5 DISKUSIA.....	44
5.1 Odporúčania pre zvýšenie atraktívnosti systému odmeňovania	49
ZÁVER	51
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	52

ÚVOD

V súčasnom trende vysokej zamestnanosti sa každý podnik snaží vytvoriť atraktívne pracovné prostredie a pracovné podmienky, aby prilákal vysokokvalifikovaných uchádzačov a následne si takýchto kvalitných zamestnancov vedel udržať a motivovať k podávaniu vysokých a kvalitných pracovných výkonov. Na dosiahnutie tohto stavu je potrebné aby podnik vedel tieto talenty prilákať. V dnešnej dobe je jeden z najväčších lákadiel atraktívny systém odmeňovania, ktorý vie prilákať kvalifikovanú pracovnú silu. Systém odmeňovania musí byť čo najviac transparentný a flexibilný k požiadavkám zamestnancov, stratégií organizácie a externého prostredia. V dnešnej dobe to už nie je iba o výške mzdy, ktorú organizácia ponúka. Rastie dopyt po súbore benefitov a osobných odmien ako súčasť systému odmeňovania. Systém odmeňovania je veľmi dôležitý prvok pri riadení ľudských zdrojov v podniku. Podnik sa snaží pochopiť nároky zamestnancov na systém odmeňovania aby v ňom našiel obojstranný prienik. Organizácia by mala nastaviť tento systém tak, aby bol atraktívny pre potencionálnu pracovnú silu aj pre zamestnancov a taktiež aby zamestnanci vďaka tomuto systému boli motivovaní podávať pracovné výkony a plniť ciele tvoriace podnikovú stratégiu.

Aktuálny trend v svetovej ekonomike je rast podielu služieb na svetovom HDP. Preto sme sa rozhodli v tejto práci venovať sektoru služieb a teda konkrétne atraktívnosti systému odmeňovania v poisťnom sektore. V teoretickej časti sme si vymedzili jednotlivé ciele odmeňovania a atribúty atraktívnosti systému odmeňovania ako aj pohľad na aktuálny trend rastu podielu služieb na svetovom HDP a rast sektoru poistenia na Slovensku. V praktickej časti sa venujeme samotnému systému odmeňovania, atribútom jeho atraktívnosti z pohľadu zamestnanca a poisťovne a na základe jeho analýzy zhodnotíme jeho atraktívnosť. Podľa analýzy atribútov atraktívnosti systému odmeňovania vo vybranej organizácii zhrnieme v piatej kapitole jeho aktuálny stav a možnosti na zlepšenie jeho atraktívnosti.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

1.1 Systém odmeňovania

Odmeňovanie znamená kompenzáciu niečoho alebo platbu. Systém odmeňovania má však širší význam ako iba základnú mzdu. Systém odmeňovania môže obsahovať nielen základnú mzdu, ktorú pracujúci dostáva vyplatenú za prácu od zamestnávateľa, ale napríklad rôzne bonusy, príplatky a iné spôsoby odmeňovania akými môžu byť benefity alebo nefinančná kompenzácia podľa podmienok zamestnaneckej zmluvy. Je dôležité rozumieť ako je potrebné nastaviť systém odmeňovania tak, aby pri jeho aplikovaní nedochádzalo k podplácaniu alebo preplácaniu navyše oproti hodnote, ktorú zamestnanec prácou za ktorú je zamestnanec zaplatený vytvára.¹

Systém odmeňovania na Slovensku prešiel od 90. rokov, teda od vzniku samostatného štátu, výraznými zmenami. Tvorba systému odmeňovania prešla úplne do kompetencie podnikov. Namiesto centrálného systému odmeňovania vznikajú autonómne systémy odmeňovania. Podniky majú možnosť voliť taký systém alebo politiku odmeňovania, ktorá im najlepšie vyhovuje. Môžu sa teda prispôbiť podmienkam a špecifikám konkrétneho podnikania. Podnik si sám zvolí systém na základe svojich potrieb a bude flexibilne reagovať na zmeny, ktoré nastanú v okolí podniku alebo v podniku samom. Podnik disponuje rôznymi nástrojmi, ktorými môže priamo alebo nepriamo pôsobiť na podnikových zamestnancov a tým doceliť, aby ich výkon dosahoval želanú úroveň. Ide o externé simulačné nástroje a interné simulačné nástroje. K externým simulačným nástrojom patrí napríklad imidž podniku alebo celková situácia v danej ekonomike, v ktorej sa podnik nachádza. Tieto externé simulačné nástroje podnik nevie priamo ovplyvniť, ale môže ich určitým smerom využiť pri stimulácii zamestnancov. Interné stimulačné nástroje je skupina nástrojov, ktoré podnik priamo vytvára a cez tieto nástroje priamo vplýva na zamestnancov a výkon ktorý vytvárajú. Môže ísť o hmotné stimuly a nehmotné stimuly. Hmotné stimuly môžu mať peňažnú alebo nepeňažnú formu. Nehmotné stimuly môžu byť napríklad neformálne hodnotenia.

¹ MURRAY, Jean. *What is Remuneration?*. [elektronický zdroj]. [2019], online. [cit. 2020-02-12] Dostupné na: <https://www.thebalancesmb.com/what-are-remuneration-types-398436>

Na psychiku zamestnanca taktiež pôsobia aj vnútorné faktory ako je spokojnosť s vykonávanou prácou alebo stotožnenie sa s kultúrou a politikou firmy. Podnik si vyberá, ktoré z nich a ako zakomponuje do svojho systému odmeňovania vzhľadom na zamestnancov a segment v ktorom sa nachádza. Pojmom odmena označujeme mzdu, plat a iné ďalšie formy peňažnej kompenzácie. V tejto práci budeme vymedzovať tri kategórie odmeňovania v systéme odmeňovania. Priame peňažné odmeňovanie, nepriame peňažné odmeňovanie a nepeňažné odmeňovanie. Tieto tri kategórie nám tvoria celkovú odmenu, ktorú dostáva zamestnanec vyplatenú od svojho zamestnávateľa cez systém odmeňovania. Do priamych peňažných odmien zaradíme mzdu, jej rôzne mzdové zvýhodnenia, odmeny a provízie. Nepriame peňažné odmeňovania sú formou príplatkov na stravovanie, ošatenie, zvýhodnené pôžičky a poistenie alebo v súčasnej dobe obľúbené zamestnanecké akcie. Nepeňažné odmeňovanie zahŕňa materiálne veci ako je poskytovanie služobného motorového vozidla, telefón a služobná elektronika, napríklad laptop.

Systém odmeňovania tvorí vedenie podniku, zamestnanci a organizácie, ktoré zastupujú záujmy zamestnancov. Odbory a zamestnanecké rady. Snahou týchto organizácií je zabezpečiť to, že zamestnanci majú primeraný podiel na tom, ako rastie prosperita firmy pre ktorú pracujú. Na tvorbu systému odmeňovania má vplyv aj okolie podniku. Môže ísť napríklad o faktory akými je politické prostredie v ktorom sa podnik nachádza, legislatíva, daňová politika, situácia na trhu práce alebo situácia v ekonomike v ktorej podnik je. Podnik si pri tvorbe systému odmeňovania definuje jeho hlavné charakteristiky. Je potrebné určiť aká bude úroveň mzdy, aká bude jej štruktúra, na čo sa bude viac dávať váha, či to bude výkon alebo odpracovaný čas, aké odmeny alebo príplatky bude podnik svojim zamestnancom poskytovať a kedy bude mzdy a ostatné odmeny vyplácať. Je dôležité si preto zvoliť stratégiu odmeňovania, ktorá bude na trhu konkurencieschopná a taktiež preferovať takú politiku odmeňovania, ktorá bude podnik posúvať tým smerom, kam podnik chce. Systém odmeňovania môžeme brať ako súčasť systému riadenia ľudských zdrojov. Jeho úlohou je stimulovať pracovnú motiváciu zamestnancov, napomáhať rozvoju zamestnancov.

Taktiež má systém odmeňovania slúžiť na selekciu pracovného potenciálu, keď láka uchádzačov s primeraným profilom zamestnanca. Nasledujúca špecifikácia cieľov systému odmeňovania predpovedá systém odmeňovania k úspešnej aplikácii. Ciele môžeme vymedziť nasledujúco. Odmeňovať zamestnancov podľa hodnôt organizácie, na podporu tvorby hodnôt na ktoré je organizácia ochotná a pripravená vynakladať finančné zdroje, odmeňovať zamestnancov, tvoriť podnikovú kultúru zameranú na riadený kontinuálny rozvoj zamestnancov, motivovať zamestnancov, udržiavať kvalifikovaných zamestnancov, podporiť získavanie kvalifikovaných zamestnancov, tvoriť u zamestnancov lojalitu voči organizácii, odmeňovať transparentne, odmeňovať objektívne, dodržiavať princíp spravodlivosti pri odmeňovaní zamestnancov. Ciele odmeňovania sa líšia od pohľadu záujmov zúčastnených subjektov. Podniky a zamestnanci môžu sledovať rozdielne ciele pri voľbe systému odmeňovania. Podniky napríklad sledujú najmä to či im systém odmeňovania priláka kvalitných uchádzačov o prácu či vie stabilizovať ich pracovný výkon, motivovať k vysokému výkonu alebo prispieť ku konkurencieschopnosti podniku na trhu. Zamestnanci môžu vyžadovať od systému odmeňovania uspokojenie vlastných potrieb, sociálnu istotu, spravodlivosť v odmeňovaní, perspektívu k možnosti budúcich zárobkov alebo možnosť sebarealizácie. Obojstranná prijateľnosť je nevyhnutný predpoklad k efektívnemu systému odmeňovania. Systém odmeňovania by mal byť spravodlivý, transparentný, konzistentný a konkurencieschopný v externom prostredí. Mal by byť prispôsobený podnikovej stratégii a dlhodobu orientovaný na udržanie a rozvoj pracovného potenciálu.²

Spoločnosti čoraz viac predstavujú systémy odmeňovania, ktoré motivujú dosahovať výkony. Zameranie je na dosahovanie pracovného výkonu u jednotlivca a aj o skupinový výkon. Tieto odmeny navyše predstavujú doplnok k základnej mzde, ktorú zamestnanec poberá. Cieľ je jasný, a to pomocou variabilného alebo výkonového odmeňovania a nepeňažných odmien motivovať zamestnancov a taktiež poskytovať firmám možnosť flexibility pri systéme odmeňovania.

Zamestnancov vie toto odmeňovania stotožniť s dosahovaním konkrétnych cieľov, ktoré sú dôležité pre podnik. Tiež ide o silno konkurencieschopný mechanizmus pri vyhľadávaní vhodných kandidátov na zamestnanie a udržiavanie si vysokokvalifikovaných zamestnancov. Zamestnanci reflektujú pozitívnejšie na takéto systémy odmeňovania pretože ich považujú za viac transparentné a spravodlivé. Môže však pôsobiť aj negatívne a to

² JONIAKOVÁ, Zuzana – BLŠTÁKOVÁ, Jana. *Odmeňovanie a stimulovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, s. 15 – 27. ISBN 978-80-225-32297

vytváraním stresu pri neplnení plánovaných úloh, tak ako boli naplánované. Môže byť problémové v krajinách, kde je malá minimálna mzda. Pri pohľade do budúcnosti je veľmi pravdepodobné, že výskyt takýchto systémov odmeňovania, ktoré sú zamerané na dosahovanie výkonov bude viac narastať. Najmä v súkromnom sektore sa očakáva nárast takýchto systémov odmeňovania oveľa rýchlejšie ako napríklad v štátnej sfére. Zamestnanci majú rastúci dopyt po viac flexibilných systémoch odmeňovania. Zvyšuje to atraktivnosť potencionálnych uchádzačov ako aj existujúcich pracovníkov. Pre organizácie to môže znamenať spravodlivé rozloženie finančných prostriedkov pri platení zamestnancom za výkon a výšku odbornosti, s ktorou pracujú.³

³ EUROFOUND. *Changes in remuneration and reward systems*. [elektronický zdroj]. [2016], online. s. 55 – 59. [cit. 2020-04-02] ISBN 978-92-897-1545-4 Dostupné na: <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/09/ef1632en.pdf>

1.1.1 *Atraktivnosť systému odmeňovania*

Zamestnanci majú väčšiu tendenciu prijať odmenu, ktorá je nižšia ak je u nich pocit, že ju získali spravodlivo. To znamená, že preferujú pocit spravodlivosti v odmeňovaní pred absolútnou výškou odmeny. Systém odmeňovania by teda mal byť jasne definovaný so zrozumiteľnými pravidlami pre všetkých zamestnancov.⁴

Odmeňovanie je jeden z hlavných faktorov atraktívnosti a udržiavania zamestnancov v konkrétnej organizácii. Spoločnosť, ktorá platí nadpriemerne je jeden z atribútov atraktívnosti pre potencionálnych ale aj súčasných zamestnancov. Toto zahŕňa aj každoročnú valorizáciu miezd vzhľadom na aktuálnu situáciu v organizácii a ekonomike. Ďalším atribútom atraktívneho systému odmeňovania by mala byť určitá zložka variabilnej časti mzdy. Táto časť by mala reflektovať výkon, ktorý zamestnanec podáva alebo splnenie určitého cieľa. Organizácia by mala zabezpečiť otvorenú komunikáciu voči jej zamestnancom alebo aj potencionálnym uchádzačom pri komunikovaní systému odmeňovania. Systém odmeňovania môže byť nastavený veľmi dobre, no ak nie je komunikovaný aplikovaný transparentne, môže to pôsobiť veľmi negatívne a neatraktívne na zamestnancov a potencionálnych uchádzačov. Vedenie organizácie, manažéri ale aj zamestnanci by mali byť schopní komunikovať to ako sú odmeňovaní. Nielenže to znamená to, že zamestnanci majú pochopený systém odmeňovania ale zvyšuje to aj transparentnosť podniku v externom prostredí.⁵

To ako má organizácia nastavený systém odmeňovania je jeden z najsilnejších faktorov pri výbere nového zamestnania. Je dôležité čo všetko je predstavené na pohovore uchádzačovi o systéme odmeňovania. Odmena je považovaná za jeden z najdôležitejších atribútov pri atraktívnosti zamestnania alebo organizácie. Uchádzači považujú za atraktívne skôr vyššie platy ako je priemer. Je predpokladateľné, že potencionálny uchádzač je na pohovore preto, lebo v pôvodnom zamestnaní mal menšiu mzdu akú má potenciál získať v novom zamestnaní. Za atraktívne uchádzači považujú, ak má systém aj variabilnú zložku a potencionálny uchádzač je s takýmto systémom odmen oboznámený na pohovore.

⁴ JONIAKOVÁ, Zuzana – BLŠTÁKOVÁ, Jana. *Odmeňovanie a stimulovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, s. 122. ISBN 978-80-225-32297

⁵ BARNETT, Greg. *Compensation strategies for attracting and retaining top talent*. [elektronický zdroj]. [2019], online. [cit. 2020-01-08]. Dostupné na: <https://www.predictiveindex.com/blog/how-compensation-plays-into-attracting-and-retaining-top-talent/>

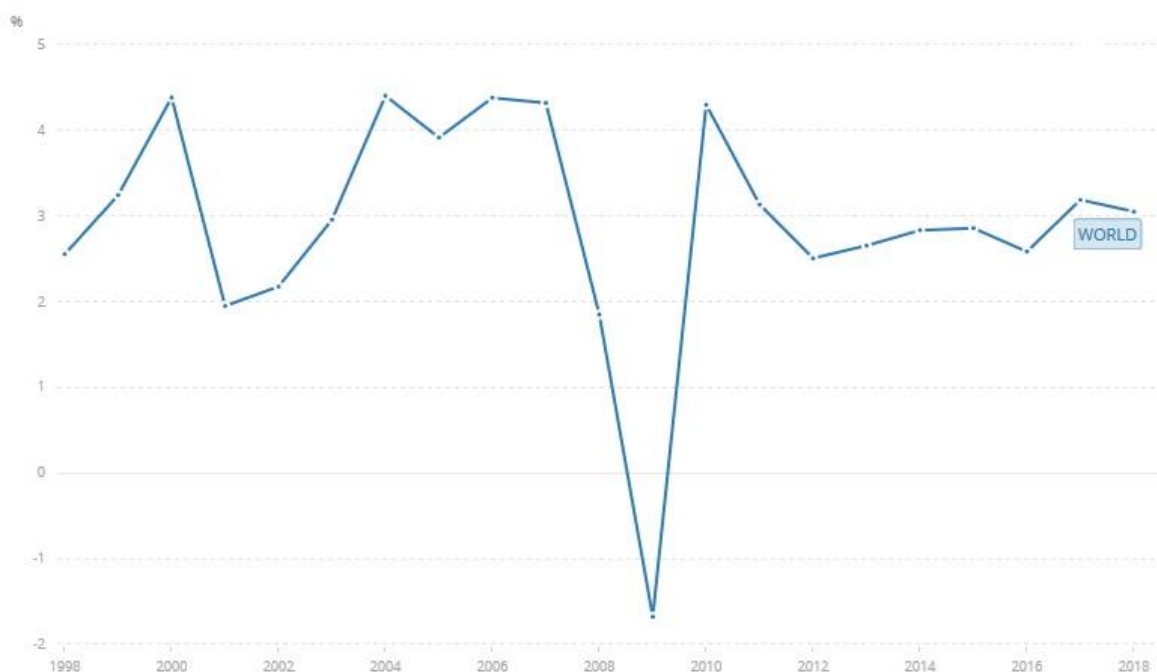
Rozsah odmien a benefitov je pre uchádzačov tiež atribút atraktívnosti. Niekedy sú schopný zamestnanci poberať nižší plat pri väčšom výbere benefitov a odmien súvisiacich s náplňou práce. Spoločnosti s flexibilnejšími systémami odmien sú schopne obsadzovať pracovné miesta rýchlejšie. Uchádzačov a zamestnancov priťahuje najmä nadpriemerný zárobok, flexibilita samotného systému, možnosť väčšieho výberu odmien a benefitov a možnosť mať variabilnú zložku mzdy.⁶

⁶ UWIMPUHWE, Dorothée – MUSHABE, Dickson – KAJUGIRO SEBARINDA, Bally. *The influence of compensation system on employee attraction and retention*. [elektronický zdroj]. [2018], online. s. 92 - 95. [cit. 2020-02-28]. ISSN: 2488-9849 Dostupné na: <https://www.ijaar.org/articles/Volume4-Number11/Social-Management-Sciences/ijaar-sms-v4n11-nov18-p61.pdf>

1.2 Formovanie pridanej hodnoty v digitálnej ére

Služby so svojou rastúcou tendenciou dôležitosti v globálnej ekonomike sa stávajú čoraz dôležitejšie pre ekonomiky štátov a pre ich rast. Trvalo stáročia pre svetové ekonomiky kým sa dostali od poľnohospodárstva k priemyslu, avšak nástup služieb je oveľa rýchlejší. Rast svetového HDP v posledných desaťročiach bol radikálne ovplyvnený zvyšovaním percentuálneho podielu služieb vo väčšine svetových ekonomík. Niektoré rozvojové krajiny ako je napríklad India dokonca, dá sa povedať, preskočili fázu v ktorej by si vybudoval priemysel silnú pozíciu na HDP krajiny a teda ekonomika začala viac rozvíjať služby. Tento rast služieb za posledné dekády pretvára nielen kompozíciu svetovej zamestnanosti a ekonomiky, ale má dosah aj na svetové obchodné procesy. Vzťah medzi rastom sektora služieb a celkového rastu svetovej ekonomiky sa za posledné tri dekády zosilňuje. Sektor služieb je majoritnou časťou rastu svetovej ekonomiky. Tento rast podielu sektora služieb na ekonomikách svetových krajín je samozrejme väčší a rýchlejší v rozvinutých krajinách oproti rozvojovým krajinám a krajinám tretieho sveta. Aktuálne je sektor služieb najväčším zamestnávateľom na svete. Podľa štatistiky OECD bolo v roku 2017 zamestnaných v službách viac ako 70 % svetovej pracovnej sily. Tento rebríček v roku 2017 viedla Južná Kórea, kde podľa štatistík OECD bolo v službách zamestnaných až 94,5% pracovnej sily krajiny. S nárastom podielu služieb naprieč svetovými ekonomikami sa mení aj štruktúra svetového obchodu. Služby dnes tvoria rastúcu časť svetových obchodov medzi štátmi aj keď ide o malú časť exportu oproti tovarom. Službám v tomto pomáha najmä digitalizácia, kde je jednoduchšie, efektívnejšie a rýchlejšie exportovať.⁷

⁷ DELOITTE. *The services powerhouse: Increasingly vital to world economic growth*. [elektronický zdroj]. [2018], online. [cit. 2020-02-15]. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/issues-by-the-numbers/trade-in-services-economy-growth.html>



Graf 1 Ročný percentuálny rast svetového HDP v rokoch 1999 až 2018

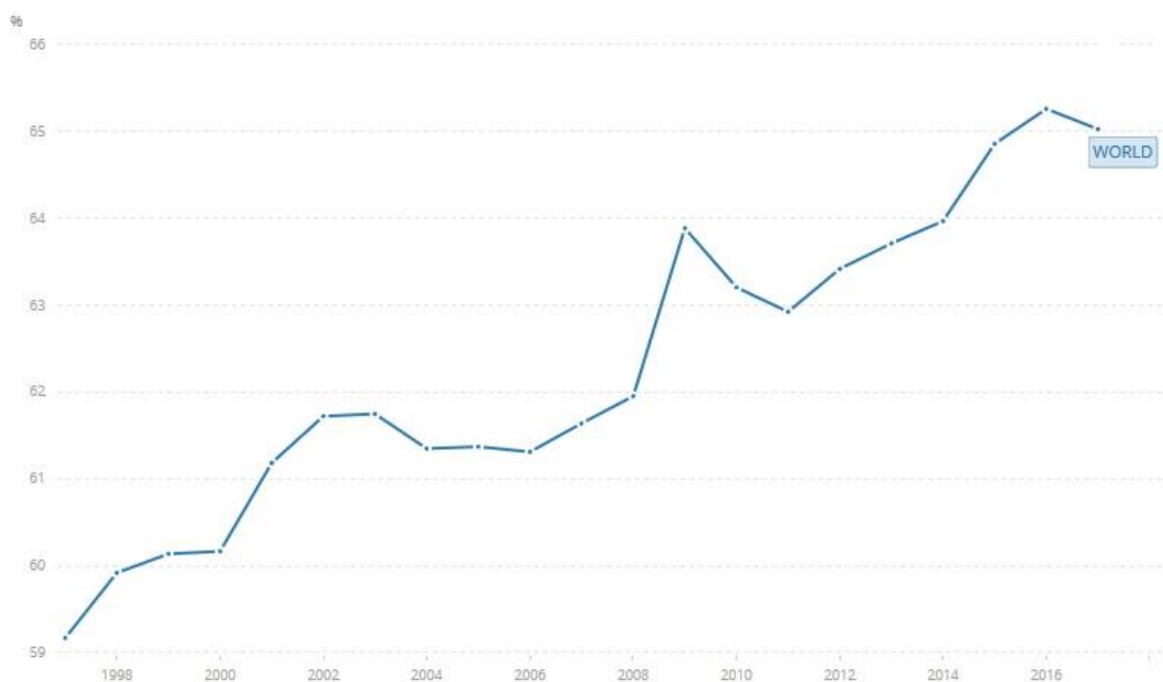
Zdroj:

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&start=1999>

Tabuľka 1 Vývoj ročného percentuálneho rastu svetového HDP v rokoch 1999 až 2018

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ročný percentuálny rast svetového HDP	3,24	4,38	1,94	2,17	2,95	4,40	3,91	4,38	4,31	1,85
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ročný percentuálny rast svetového HDP	-1,67	4,29	3,13	2,50	2,65	2,83	2,85	2,58	3,18	3,05

Zdroj: *vlastné spracovanie*



Graf 2 Percentuálny podiel služieb na svetovom HDP

Zdroj:

<https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?end=2018&start=1999&view=chart>

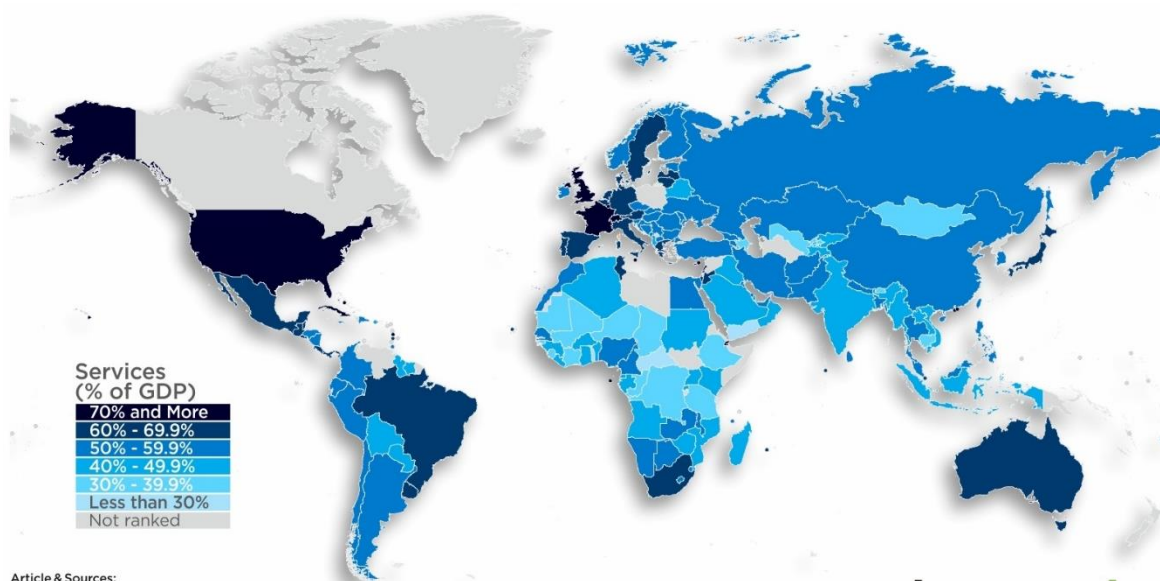
Tabuľka 2 Vývoj percentuálneho podielu služieb na svetovom HDP

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ročný percentuálny podiel služieb na svetovom HDP	59,91	60,13	60,16	61,18	61,72	61,74	61,35	61,37	61,31	61,64
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ročný percentuálny podiel služieb na svetovom HDP	61,95	63,88	63,20	62,92	63,41	63,71	63,97	64,86	65,26	65,02

Zdroj: vlastné spracovanie

Služby tvoria kľúčové vstupy pre väčšinu iných podnikov a infraštruktúr ako je napríklad energetika, telekomunikácie alebo finančné služby, ktoré sprostredkovávajú transakcie na investovanie do ekonomiky. Tieto investície nie len tvoria ďalšie pracovné miesta ale stoja aj za rozvojom kľúčových odvetví ako je napríklad sektor zdravotnej starostlivosti alebo školstvo. So zvyšovaním kvality týchto základných sektorov štátu majú služby široký záber vplyvu na rast a produktivitu v ekonomike. Digitalizácia a liberalizácia sektoru služieb predstavuje zrýchlenie zvyšovania životnej úrovne naprieč ekonomikami akoby tomu bolo bez nich. Taktiež dochádza k rýchlejšiemu a väčšiemu multiplikovaniu kapitálu v ekonomike, čo má pozitívne účinky na faktory ako je vysoká zamestnanosť a rast samotnej ekonomiky. Tento rastúci trend služieb vo svete má pozitívne účinky na peňažný blahobyt ľudí a taktiež na ďalší rozvoj. Zároveň sektor služieb je najviac odolný voči krízam, ktoré sa v budúcnosti môžu objaviť.⁸

Sektor služieb je najväčší a najrýchlejšie rastúci segment svetového HDP. Najväčší zamestnávateľ na svete. Tvorí základne a najdôležitejšie služby na svete ako je zdravotníctvo, financie, energetiku, telekomunikácie a transport. V budúcnosti sa očakáva pokračovanie aktuálneho trendu rastu a prepojenia do svetovej ekonomiky.⁹



Obrázok 1 Podiel služieb na HDP v jednotlivých krajinách

Zdroj: <https://howmuch.net/articles/role-services-around-the-world>

⁸ OECD. *The contribution of services to development and the role of trade liberalisation and regulation*. [elektronický zdroj]. [2008], online. s. 3 - 5. [cit. 2020-01-22]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/investment/globalforum/40302909.pdf>

⁹ UNITED NATIONS. *The role of the services economy and trade in structural transformation and inclusive development*. [elektronický zdroj]. [2017], online. s. 2. [cit. 2020-03-29]. Dostupné na: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/c1mem4d14_en.pdf

1.3 Vývoj poistného trhu na Slovensku a jeho súčasný stav

Poistný trh je trhom poistenia a zaistenia. Či už sa jedná o zodpovednosť za škody, poistenie osôb a rizík alebo hnutel'ného a nehnuteľného majetku. Ide o ponuku a dopyt po poistnej ochrane. Cenou za poistenie je poistné. Osobitnými podmienkami tohto trhu sú neekvivalentnosť a návratnosť. Pri návratnosti je to vtedy, ak je splnená určitá podmienka a to poistná udalosť. Teda nastane situácia krytá v riziku. Neekvivalentnosť je to, že výška vyplatenej sumy pri vzniku poistnej udalosti nezodpovedá sume, ktorú poistník zaplatil počas doby poistenia poisťovni.¹⁰

Na slovenskom poistnom trhu pôsobia tri druhy poisťovní. Sociálna poisťovňa, zdravotné poisťovne a komerčné poisťovne. Poistenie je právny vzťah, pri ktorom poisťovňa preberá na seba záväzok, že poistenému poskytne poistné plnenie za udalosť, ktorá vznikla v zmysle dohodnutých poistných podmienok. V komerčnom poistení je základnou charakteristickou črtou poistenia prenos a pôsobenie určitého rizika. Základnou úlohou poistenia je kryť a nahrádzať škody. Na Slovensku toto odvetvie legislatíva definuje v zákone č. 8/2008 Z.z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Komerčné poisťovne rozdeľujú poistné produkty na Slovensku do 2 základných kategórií a to na životné poistenie a neživotné poistenie.¹¹

Poistný trh na Slovensku medziročne nepatrne rastie. Vzhľadom na rast realitného trhu a silný odbyt vozidiel za posledné roky pomáha rastu neživotného poistenia na Slovensku. Taktiež treba pripomenúť, že povinné zmluvné poistenie pre vozidla je povinnosť zo zákona mať. Tento sektor dostal v roku 2018 od vlády zabrzdenie. Konkrétne ide o osem percentnú daň z neživotného poistenia, ktorú vláda zaviedla. Jedinú výnimku v tomto sektore má povinné zmluvné poistenie vozidla. Retrospektívne sa navýšili platby na poistnom, ktoré mali klienti platiť za svoje produkty neživotného poistenie. Čo spôsobilo mierny pokles v samotnom predaji neživotného poistenia, ale najmä k optimalizácií už existujúcich zmlúv, ktoré mali klienti uzavreté.

¹⁰ CHOVANCOVÁ, Božena – MALACKÁ, Viera – DEMJAN, Valér – KOTLEBOVÁ, Jana. *Finančné trhy – nástroje a transakcie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014, s. 26 – 29. ISBN 978-80-8168-006-9

¹¹ EUROEKONÓM.sk. *Poisťovníctvo a poistenie*. [elektronický zdroj]. [2018], [cit. 2020-02-23]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/financie/poistovnictvo-a-poistenie/>

Dôvodom je totižto, že ak niekto platí napríklad sto eur ročne za poistenie nehnuteľnosti, tento nárast pocíti oveľa menej ako napríklad majiteľ luxusnejšieho alebo nového motorového vozidla kde poistné za havarijné poistenie predstavuje aj viac ako tisíc eur ročne. Pri životnom poistení má rastúcu tendenciu rizikové životné poistenie. Investičné životné poistenie je na útlme a taktiež je predpoklad, že tomu nepomôže ani legislatívna zmena týkajúca sa tohto produktu ktorá nadobudla platnosť od 1.1.2020. ktorá mala viac zvýhodniť tento produkt. Odhady malých rastov pre slovenský trh čiastočne ovplyvňuje aj už niekoľko ročná politika záporných úrokových sadzieb v Európe. Slovensko má v porovnaní s inými štátmi taktiež priveľa byrokracie pri predaji poistenia.¹²

Sektor životného poistenia vo východnej Európe je oveľa slabší ako je tomu v krajinách západnej Európy. Taktiež miera poistiteľnosti je stále menšia ako tomu bolo pred krízou v roku 2008.¹³

Je potrebné pripomenúť, že na Slovensku neustále klesá počet poisťovní, ktoré pôsobia na Slovensku. V posledných rokoch dochádza všeobecne v regióne východnej Európy k tomu, že poisťovne opúšťajú trhy, kde majú malý podiel a sústredia sa skôr na krajiny, kde majú väčší podiel trhu.¹⁴

¹² SITA. *Poistný trh na Slovensku by mal v tomto roku podľa koncernu Uniqa nepatrne rásť*. [elektronický zdroj]. [2019], online. [cit. 2020-03-01]. Dostupné na: <https://poistovne.sk/33508-sk/poistny-trh-na-slovensku-by-mal-v-tomto-roku-podla-koncernu-uniqa-nepatrne-rast.php>

¹³ INVESTUJEME.SK. *Poistný trh na Slovensku zaostáva za regiónom strednej a východnej Európy*. [elektronický zdroj]. [2018], online. [cit. 2020-02-23]. Dostupné na: <https://www.investujeme.sk/clanky/poistny-trh-na-slovensku-zaostava-za-regionom-strednej-a-vychodnej-europy/>

¹⁴ ŽÁKOVÁ, Jozefína. *Podnikateľské prostredie v poisťovníctve na Slovensku* [elektronický zdroj]. [2013], online. [cit. 2020-02-23]. Dostupné na: <https://www.opoistenie.sk/poistny-trh/podnikate-ske-prostredie-v-poistovnictve-na-slovensku/c:6892/>

Poistný trh na Slovensku aj napriek negatívam ako je byrokracia pri predaji, záporné a nulové úrokové sadzby a daň z neživotného poistenia, je rastúcim segmentom.

Tabuľka 3 Predpísané poistné v hrubej výške na Slovensku

Rok	2016	2017	2018	2019
Sektor životného poistenia	1 141 194 000 €	1 228 998 000 €	1 266 990 000 €	1 288 701 000 €
Sektor neživotného poistenia	1 045 078 000 €	1 122 849 000 €	1 188 713 000 €	1 211 328 000 €
Spolu poistenie	2 186 273 000 €	2 351 847 000 €	2 445 703 000 €	2 500 029 000 €

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z <https://www.slaspo.sk/22365>

V tejto práci sa budeme zaoberať predajom dvoch typov poistenia a to životné poistenie a neživotné poistenie. Pri životnom poistení pôjde o produkty, kde si človek môže poistiť a pripoistiť riziká na zmluvu. Pri neživotnom poistení pôjde o poistenie nehnuteľnosti, poistenie domácnosti, povinne zmluvné poistenie a havarijné poistenie.

2 CIEĽ PRÁCE

Cieľom diplomovej práce je zhodnotenie atraktívnosti systému odmeňovania internej siete poisťovne X¹⁵ a jej schopnosti motivovať a udržiavať zamestnancov. Kritériom výberu podniku boli nasledujúce dva trendy. Nárast podielu služieb na HDP krajiny a rast poisťovníckeho sektoru na Slovensku. Na základe poskytnutých informácií o systéme odmeňovania analyzujeme atribúty atraktívnosti a pohľad zamestnancov na hodnotenie ich systému odmeňovania. Taktiež budeme formulovať možnosti a návrhy na zlepšenie systému odmeňovania. Hlavným cieľom je zhodnotenie atraktívnosti systému odmeňovania internej siete poisťovne X a jej schopnosti motivovať a udržiavať zamestnancov.

Pre splnenie hlavného cieľa sme formulovali čiastkové ciele:

- Štúdium literatúry – zhromaždenie a štúdium literatúry k teórií odmeňovania, atribútov atraktívnosti odmeňovania, aktuálnemu trendu rastu služieb a poistnému trhu na Slovensku
- Opis objektu skúmania – zadefinovanie a opísanie vybranej spoločnosti, určenej pre vypracovanie diplomovej práce
- Opis predmetu skúmania – kompletná analýza systému odmeňovania vo vybranej spoločnosti so všetkými prvkami
- Zhodnotenie atraktívnosti systému odmeňovania a naformulovanie odporúčaní na posilnenie atraktívnosti systému odmeňovania

¹⁵ Nakoľko spoločnosť nechcela byť menovaná vzhľadom k tomu, že v záverečnej práci sú uvedené citlivé údaje a ukazovatele, budeme v celej práci používať fiktívny názov.

3 METODIKA PRÁCE

3.1 Charakteristika objektu skúmania

V diplomovej práci sa venujeme systému odmeňovania poisťných agentov poisťovne X. Vzhľadom na to, že údaje boli poskytnuté iba pod podmienkou že nebude prezentovaný názov poisťovne, budeme k tejto poisťovni referovať iba ako poisťovňa X. Môžeme si však uviesť pár parametrov o poisťovni. Jedná sa o jednu z najstarších a najväčších poisťovní na Slovensku. Je súčasťou globálnej značky, pre ktorú sa stala dcérskou spoločnosťou po prevzatí v 90. rokoch 20. storočia. Poisťovňa poskytuje na trhy produkty životného a neživotného poistenia. Poistní agenti tvoria vnútornú distribučnú sieť obchodníkov predávajúcich produkty poisťovne. V práci sa budeme venovať atraktívnosti systému odmeňovania. Pre potencionálnych ale aj aktuálnych zamestnancov.

3.2 Spôsob získavania údajov a pracovné postupy

Pre pochopenie riešenej problematiky sme v teoretickej časti vychádzali z teoretických poznatkov autorov, ktorí sa vo svojich publikáciách venovali odmeňovaniu. Teoretické poznatky sme čerpali z knižnej literatúry, ale najmä z internetových zdrojov. Ďalším zdrojom údajov bol osobný rozhovor s pracovníkom v internej sieti poisťovne X, ktorý nám poskytol informácie o systéme odmeňovania. Rozhovor mal vopred pripravené otázky, na ktoré pracovník odpovedal a od jeho odpovedí sa odvíjali aj doplňujúce otázky.

3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie údajov

Získané údaje identifikované v predchádzajúcej podkapitole sme vyhodnocovali a interpretovali viacerými spôsobmi. Pri opise fungovania systému odmeňovania sme využili syntézu získaných informácií z rozhovoru. Rozhovor so zamestnancom nemal presne zadaný priebeh. Počas rozhovoru sme zisťovali najmä všetky prvky systému odmeňovania v skúmanej spoločnosti ako aj subjektívne názory zamestnanca na systém odmeňovania. Na interpretáciu ukazovateľov a údajov sme použili tabuľky a obrázky doplnené slovným opisom.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

Kapitola analyzuje systém odmeňovania, atribúty jeho atraktívnosti a to, ako si spoločnosť udržiava zamestnancov a motivuje ich. Hodnotí silné a slabé stránky systému odmeňovania a prináša aj návrhy na jeho vylepšenie. Kapitola sa venuje špecifikám vykonávania práce v poisťovníctve, následne analyzuje samotný systém odmeňovania a atribúty jeho atraktívnosti a nakoniec porovnáva silné a slabé stránky a návrhy na zlepšenia. V diplomovej práci sa venujeme systému odmeňovania poistných agentov poisťovne X. Vzhľadom na to že údaje boli poskytnuté iba pod podmienkou že nebude prezentovaný názov poisťovne, budeme k tejto poisťovni referovať iba ako poisťovňa X. Môžeme si však uviesť pár parametrov o poisťovni. Jedná sa o jednu z najstarších a najväčších poisťovní na Slovensku. Je súčasťou globálnej značky, pre ktorú sa stala dcérskou spoločnosťou po prevzatí v 90. rokoch 20. storočia. Poistní agenti tvoria vnútornú distribučnú sieť obchodníkov predávajúcich produkty poisťovne. V práci sa budeme venovať atraktívnosti systému odmeňovania. Poisťovňa sa venuje najmä životnému a neživotnému poisteniu. Vo svojom portfóliu produktov má však aj druhý dôchodkový pilier a v posledných rokoch sa začala venovať aj sprostredkovaniu hypotekárnych úverov a investícií. Víziou poisťovne je byť top hráčom na slovenskom poistnom trhu a taktiež budovanie spoľahlivej značky na slovenskom trhu, poisťovňa si zakladá na korektných a otvorených vzťahov voči svojim klientom, zamestnancom a partnerom. Pre svojich zamestnancov poskytuje zázemie kvalitného a spoľahlivého zamestnávateľa. Svoju značku sa poisťovňa snaží budovať tak, aby jej zamestnanci mohli byť hrdý na to, kde pracujú.

4.1 Špecifiká vykonávania práce v poisťovníctve

S vykonávaním práce finančného agenta súvisia aj určité podmienky, ktoré musí uchádzač splniť na to, aby sa mohol uchádzať o možnosť pracovať ako finančný agent. V konkrétnej poisťovni je potrebné mať dosiahnuté minimálne stredoškolské vzdelanie ukončené maturitou. Legislatíva v tomto sektore vyžaduje ukončené iba základné vzdelanie, preto táto požiadavka je nadštandardná v tomto odvetví. Uchádzač musí preukázať svoju bezúhonnosť aktuálnym výpisom z registra trestov pri uchádzaní sa o túto prácu. Poslednou podmienkou pred tým ako bude môcť zamestnanec vykonávať predaj zmlúv, musí byť registrovaný v Národnej Banke Slovenska. Toto je legislatívna podmienka, pri ktorej človek musí absolvovať odbornú skúšku z daného sektora. V tomto prípade ide o sektor poistenia a zaistenia. Uchádzač musí splniť skúšku na minimálne 80 %, aby mohol dostať licenciu. Poistný agent si túto licenciu musí obnovovať každý štvrtý rok odbornou skúškou podľa aktuálnej úrovni znalostí vyžadovaných na vykonávanie tejto činnosti. Zároveň sa odo dňa registrácie stáva subjektom, ktorý je priamo pod dohľadom Národnej Banky Slovenska. Národná Banka Slovenska je oprávnená takémuto subjektu zastaviť alebo zrušiť registráciu v prípade, že je napríklad podozrivý zo spáchania trestného činu spojeného s vykonávaním činnosti alebo mimo nej.

Menej dôležitým, ale určite nie zanedbateľným ukazovateľom, je fluktuácia. Tento údaj nám hovorí o tom, aké percento ľudí vo firme sa za určitú periódu času vymení. Subjekt si meria fluktuáciu na 2 ročnej perióde. Nasledujúce údaje sú k 1.1.2020. Interná sieť poisťovne má fluktuáciu 66%. Fluktuácia môže byť jeden z parametrov, na ktorý sa potencionálny uchádzač o miesto môže pozeráť a na základe neho sa rozhodovať či by v danej firme alebo sfére chcel pôsobiť. Tento ukazovateľ môže mať výpovednú hodnotu v tej rovine, že hovorí o tom ako napríklad si daná firma vie zaškoliť nových pracovníkov a udržať ich vo firme z dlhodobého hľadiska. Čím má firma menšie percento fluktuácie, tým je vyššia schopnosť firmy poskytovať kvalitné vzdelanie pre svojich obchodníkov. Môže to aj znamenať to, ako si vie organizácia udržiavať a motivovať súčasných zamestnancov. Od kvality zaškolenia a jeho ďalšieho procesu sa odvíja aj schopnosť obchodníkov robiť obchod dobre a dosahovať obchodné výsledky. Fluktuácia v malých firmách, pre ktoré robí pár zamestnancov je zväčša vždy menšia ako u subjektov pre ktoré pracujú stovky zamestnancov.

Firmy, kde je systém odmeňovania nastavený spravodlivo a atraktívne, majú určite nižšiu fluktuáciu ako je priemer na trhu. Zamestnanec nemá dôvod odchádzať, ak je so systémom odmeňovania stotožnený. V opačnom prípade nie je pre neho problém zmeniť firmu, pre ktorú vykonáva prácu, na koľko sa na jeho práci takmer nič nezmení, ak bude vykonávať predaj produktov poistenia pre inú spoločnosť ako robil doteraz. Takzvaná firemná turistika medzi internými sieťami poisťovní navzájom, ale aj do externých sprostredkovateľských firiem na Slovensku existuje vo veľkej miere o čom hovoria aj údaje z tohoto sektora. Môžeme časť týchto vysokých hodnôt pripísať aj tejto medzi firemnej turistike. Najväčší podiel na vysokých percentách fluktuácie je však pripisovaný tej skutočnosti, že veľa ľudí príde do tejto sféry s vidinou vysokého a rýchleho zárobku. No komplikovanosť a zvýšená byrokracia v sektore predaja poistenia, vie u zamestnanca po čase silno znížiť motiváciu.

4.2 Systém odmeňovania

Systém odmeňovania má viacero zložiek, ktoré sme analyzovali v nasledujúcich kapitolách. Jedná sa o fixnú zložku mzdy, variabilnú zložku mzdy, nehmotné odmeny a benefity.

4.2.1 Fixná zložka mzdy

Prvou zložkou je fixná zložka mzdy. Zamestnanci majú rôzne určené hodiny a dni, v ktorých sa majú na pobočke alebo na viacerých pobočkách, najmä pri regiónoch, nachádzať. Poist'ovací agenti nemajú presne určený fixný pracovný čas, je to aj z toho dôvodu, že niektoré obchodné stretnutia s klientami sa odohrávajú mimo štandardnú pracovnú dobu a taktiež nie vždy na kamennej pobočke poisťovne. Výkon práce teda z časti nemá fixný čas alebo presne určené miesto. Hrubá mzda, ktorú zamestnanci dostávajú je v piatich mzdových triedach podľa pracovnej pozície. V skúmanej poisťovni X má interná sieť päť rôznych obchodníckych pozícií. Každá z nich má špecifický interný názov, my však budeme k týmto pozíciám referovať ako k pozícií obchodník 1, obchodník 2, obchodník 3, manažér 1 a manažér 2. Mzda je zamestnancom vyplácaná vždy po 12. dni kalendárneho mesiaca.

Tabuľka 4 Mzdové tarify zamestnancov podľa ich pracovného zaradenia

Pracovná pozícia	Hrubá mzda
Obchodník 1	950 €
Obchodník 2	1 200 €
Obchodník 3	1 450 €
Manažér 1	1 750 €
Manažér 2	2 000 €

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2.2 Plán obchodnej produkcie

Zamestnanci majú plány obchodnej produkcie, ktoré by mali plniť. Tento plán nemá žiaden vplyv na fixnú zložku mzdy. Nie je povinnosť plniť tento obchodný plán každý mesiac, ale to či zamestnanec splní obchodný plán alebo z časti vie ovplyvniť variabilnú zložku mzdy. Plány sú definované pre dva sektory poistenia. Zvlášť pre životné poistenia a zvlášť pre neživotné poistenie. Každá pozícia má určený plán počtu zmlúv za každý sektor, ktoré má za mesiac predat'. Predat' znamená, že návrh zmluvy životného alebo neživotného poistenia je riadne podpísaný s dátumom daného mesiaca, klientom alebo klientami a zamestnancom. V sektore životného poistenia je možné predat' rizikové životné poistenie alebo investičné životné poistenie. V sektore neživotného poistenia je možné predávať zmluvy poistenia nehnuteľnosti, poistenia domácnosti, povinné zmluvné poistenie, havarijné poistenie a poistenie zodpovednosti za škodu. Každá pracovná pozícia má v pláne obchodnej produkcie iný počet zmlúv. Obchodný plán je nastavený tak, aby zamestnanci na vyšších pozíciách predávali viacej zmlúv ako zamestnanci na začiatku kariérneho rebríčka. Teda, aby predávali stále viac.

Tabuľka 5 Plán počtu predaných poistiek

Pozícia	Plán počtu predaných životných poistiek za kalendárny mesiac	Plán počtu predaných neživotných poistiek za kalendárny mesiac
Obchodník 1	2 zmluvy	6 zmlúv
Obchodník 2	4 zmluvy	8 zmlúv
Obchodník 3	6 zmlúv	10 zmlúv
Manažér 1	6 zmlúv	10 zmlúv
Manažér 2	6 zmlúv	10 zmlúv

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2.3 Podmienky pre plán

Plán počtu predaných zmlúv za kalendárny mesiac má podmienky na uznanie zmluvy do plánu. Touto podmienkou je minimálne ročné poistné na predanej zmluve. Každá pozícia má určené iné minimum na uznanie do plánu a každý sektor má iné minimum. Pri sektore životného poistenia je aj podmienka, aby zmluva mala minimálne poistnú dobu 20 a viac rokov. Tieto podmienky sú nastavené rovnako ako pri počte zmlúv tak, aby zamestnanci postupne predávali väčšie zmluvy vzhľadom na parameter ročného poistného.

Tabuľka 6 Podmienky minimálneho ročného poistného pre predané zmluvy na uznanie do plánu predaja za kalendárny mesiac

Pozícia	Minimálne ročné poistné pre zmluvy životného poistenia	Minimálne ročné poistné pre zmluvy neživotného poistenia
Obchodník 1	300 €	100 €
Obchodník 2	300 €	100 €
Obchodník 3	300 €	100 €
Manažér 1	450 €	150 €
Manažér 2	600 €	200 €

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2.4 Variabilná zložka mzdy

Variabilnú zložku mzdy tvoria odmeny za predané zmluvy. Odmena za predanú zmluvu prináleží zamestnancovi až vtedy, ak spĺňa podmienky ročného poistného na uznanie do plánu obchodnej produkcie. Suma odmeny je uvedená v hrubom a je pre každú pozíciu a sektor iná. Odmeny sú nastavené vzostupne, čím vyššia pracovná pozícia, tým vyššia odmena za predanú zmluvu. Samozrejme musíme brať aj do ohľadu fakt, že vyššie odmeny so sebou nesú aj zvýšené nároky vzhľadom na minimálne poistné na zmluvu. To či zamestnanec splní alebo nesplní plán predaja zmlúv životného a neživotného poistenia nemá vplyv na vyplácanie odmien za predaj. Takže aj keď by zamestnanec nesplnil plán v žiadnom sektore, splnil plán iba v jednom sektore alebo by predal viac zmlúv v každom sektore ako vyžaduje plán predaja na jeho pozíciu, každá predaná zmluva predstavuje nárok na vyplatenie odmeny za jej predaj. Výplata odmeny nastáva až nasledujúci kalendárny mesiac po schválení zmluvy poistenie. Zmluva teda musí byť riadne podpísaná, musia byť dodané všetky dodatočné dokumenty potrebné k vydaniu poistky a zmluva musí byť zaplatená prvý poistným. Keď je zmluva vydaná ako poistka a je v platnosti až následne je vyplácaná odmena za jej predaj. Vyplácanie odmien za predané zmluvy je realizované spolu s fixnou zložkou mzdy v 12. deň kalendárneho mesiaca.

Tabuľka 7 Variabilné odmeny za predanie 1 zmluvy poistenia podľa typu zmluvy

Pozícia	Odmena za predanie 1 zmluvy životného poistenia v hrubom	Odmena za predanie 1 zmluvy neživotného poistenia v hrubom
Obchodník 1	40 €	25 €
Obchodník 2	50 €	30 €
Obchodník 3	60 €	40 €
Manažér 1	100 €	60 €
Manažér 2	150 €	80 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Poist'ovňa vypláca aj bonusy za to, keď zamestnanec splní svoj mesačný plán obchodnej produkcie. Musí splniť minimálny počet zmlúv pre obidva sektory poistenia. Bonus má rozdielnú výšku a je vyplácaný hneď nasledujúci kalendárny mesiac po splnení obchodného plánu spolu s fixnou a variabilnou zložkou mzdy. Bonus je uvádzaný v hrubom.

Tabuľka 8 Bonus za splnenie plánu za kalendárny mesiac

Pozícia	Bonus za splnenie plánu
Obchodník 1	100 €
Obchodník 2	100 €
Obchodník 3	100 €
Manažér 1	200 €
Manažér 2	200 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Bringer bonus. Ide o názov špecifickej odmeny, ktorá sa vypláca jednorazovo. Vyplatenie tohto bonusu je za získanie nového zamestnanca do zamestnania. Táto odmena nie je limitovaná tým na akej pozícii sa zamestnanec nachádza a je možné ju dostať vyplatenú na jedno nové rodné číslo iba raz. Podmienkou je, že získaný zamestnanec začne pracovať, dosiahne minimálne pozíciu obchodník 1 a počas ľubovoľného obdobia splní minimálne 3 krát plán predaja za kalendárny mesiac. Ak toto splní, zamestnancovi, ktorí ho získal do zamestnania je vyplatená jednorazová odmena 200 € v hrubom.

Poslednou variabilnou zložkou je rozdielová odmena. Táto odmena sa týka iba zamestnancov na pozíciách manažér 1 a manažér 2. Túto rozdielovú odmenu poberajú zamestnanci za zamestnancov na pozíciách obchodník 1, obchodník 2 a obchodník 3, ktorých získali do zamestnania a zároveň za kalendárny mesiac si splnili plán predaja zmlúv pre obidva sektory naraz. Táto odmena je 100 € v hrubom za každého zamestnanca, ktorý bol získaný do zamestnania zamestnancom a splnil si plán predaja. Zamestnanec teda dostane odmenu iba v prípade, ak ním získaný zamestnanec splní plán predaja. Toto platí na každého jedného získaného zamestnanca zvlášť nezávisle od seba. Môže teda nastať aj tá situácia, že tento plán splnia iba niektorí zo získaných zamestnancov a teda v takomto prípade je odmena iba za nich. V prípade ak ho zamestnanci ním získaný nespĺnia, nemá nárok na vyplatenie odmeny. Odmena je vyplácaná nasledujúci výplatný termín po kalendárnom mesiaci, v ktorom bola splnená podmienka na jeho uznanie.

Tabuľka 9 Príklady vyplácania rozdielovej odmeny

Počet získaných zamestnancov do zamestnania zamestnancom	Počet zamestnancov, ktorí si splnili mesačný plán predaja za obidva sektory	Vyplatený bonus v hrubom
10	0	0 €
10	3	300 €
10	8	800 €
10	10	1 000 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Ak sa zamestnanec, ktorý získal do zamestnania zamestnancov na pozíciách obchodník 1, obchodník 2 a obchodník 3, tiež nachádza na jednej z týchto pozícií, nemá nárok na vyplácanie rozdielového bonusu za žiadnych okolností.

4.2.4.1 Degresívne formy variabilnej zložky

Storno odmeny sa týka obidvoch sektorov poistenia. Každý sektor poistenia má však rozdielny parameter storna podľa toho, kedy storno nastane. Jedná sa o špecifickú situáciu kedy je zamestnancovi strhnutá odmena alebo jej časť, ktorá mu bola v minulosti vyplatená za predaj produktu. Dôvodom na storno odmeny je zánik zmluvy poistenia. Zánik poistenia môže byť z viacerých dôvodov ako je napríklad neplatenie poistného alebo výpoveď zmluvy zo strany poisteného. Zamestnanec teda môže prísť o odmenu späť ak na nej nastane zánik. Pri zmluvách životného poistenia je storno 100 % z odmeny, ak príde k zániku zmluvy počas prvých 12 mesiacoch poistnej doby. Zamestnancovi je teda strhnutá celá odmena. Tento istý spôsob storna platí aj pre zmluvy neživotného poistenia počas prvých 12 mesiacov poistnej doby. Ak pri neživotnom poistení nastane zánik poistenia v 13. mesiaci alebo v neskoršom mesiaci poistnej doby, storno už nie je. Pri životnom poistení, ak nastane storno počas 13. až 24. mesiaca poistnej doby, je storno 50 % z odmeny. Ak nastane storno v 25. mesiaci poistnej doby alebo neskôr, storno už nie je. Storno sa realizuje zádržkou z variabilnej zložky mzdy vždy nasledujúci výplatný termín po mesiaci, v ktorom nastalo storno.

Ak v tento výplatný termín zamestnanec nemá v mzde žiadnu variabilnú zložku, storno sa strhne až v ten výplatný termín, v ktorom v mzde bude variabilná zložka. Existujú tu však výnimky, kedy môže nastať zánik zmluvy no zamestnanec za to nedostane storno. Jedná sa o prípady, kedy na poistnej zmluvy nastane poistná udalosť totálnej škody alebo poistná udalosť v hlavnom poistení. V životnom poistení je hlavné poistenie smrť. Ak je teda zmluva životného poistenia urobená na jednu osobu a táto osoba umrie počas prvých 24 mesiacov poistnej doby, poistenie zaniká, ale storno zamestnancovi nepríde. V neživotnom poistení sa jedná o totálnu škodu. Pri povinnom zmluvnom poistení alebo havarijnom poistení sa jedná o totálnu škodu vozidla. Inak povedané, že auto je po nehode nepoužiteľné a jediná možnosť je ho dať zošrotovať. Taktiež ak nastane krádež vozidla. Pri poisteniach domácnosti a nehnuteľnosti sa jedná o totálne zničenie nehnuteľnosti a vecí nachádzajúcich sa v nej. Ako príklad môžeme uviesť požiar. Ak takáto situácia nastane počas prvých 12 mesiacoch poistnej doby pri produktoch neživotného poistenia, zamestnancovi nevzniká storno.

Tabuľka 10 Storno variabilnej odmeny podľa typu zmluvy a času jej storna

Typ zmluvy	Storno počas prvých 12 mesiacov poistnej doby	Storno počas 13 – 24 mesiaca poistnej doby	Storno po 25. mesiaci poistnej doby
Životné poistenie	100 % z odmeny	50 % z odmeny	0 % z odmeny
Neživotné poistenie	100 % z odmeny	0 % z odmeny	0 % z odmeny

Zdroj: vlastné spracovanie

Táto zložka odmeňovania nie je štandardom na pracovnom trhu, ale v sektore finančných služieb áno. Dôvod je najmä to, aby obchodníci po založení novej mzdy nespravili to, že pri najbližšom možnom termíne zmluvu vypovedajú a urobia novú na toho istého klienta. Tým pádom by vytvárali umelú produkciu, keďže štatisticky by každý mesiac urobili novú zmluvu, no v skutočnosti by len vždy nahradili starú zmluvu novou. Taktiež to motivuje predávať produkty na dlhú dobu, čo je pre poisťovňu najlepšie, ak zmluva vydrží čo najdlhšie. Motivuje to zamestnancov sa starať o životnosť zmluvy a o to aby ju klient nezrušil.

4.2.4.2 Kvalita

Pri predaji poistných produktov je veľmi dôležitá doba trvania zmluvy. Teda obdobie od kedy bola zmluva uzatvorená až do jej konca. Tento koniec môže nastať buď dožitím zmluvy, teda dovŕšenie dátumu do ktorého bola daná zmluva uzatvorená alebo môže byť vypovedaná poisťníkom, poisťovateľom alebo môže zaniknúť pre neplatenie. Poisťovne si preto merajú túto dobu, čo je rovnako aj dôležité pre internú sieť poisťovne alebo externý distribučný kanál. Takto si vedľa vyhodnocovať efektivitu predaja, ako aj priemernú dobu na ktorú zmluva vydrží. Keďže je bežné, že zmluvy zanikajú skôr ako dovŕšia dátum konca trvania zmluvy. Táto veličina sa v poisťovacom žargóne nazýva kvalita. Subjekty na trhu si kvalitu sledujú na dvojročnom horizonte. Teda 2 roky od uzavretia zmluvy. Kvalita sa meria nasledovne. Výpočet kvality obchodnej produkcie sa realizuje do 15. dňa v mesiaci na základe dát v poisťovni alebo v prípade externej siete na základe dát od finančných partnerov, ktorých produkty sú zaradené do analýzy kvality. V prípade internej siete poisťovne ide o všetky zmluvy životného poistenia uzavreté viazaným finančným agentom pre poisťovňu. V prípade externej siete ide o všetky zmluvy životného poistenia, ktoré pre samostatného finančného agenta uzavrel podriadený finančný agent s poisťovňami, s ktorými má samostatný finančný agent uzavretú zmluvu o sprostredkovaní. Kvalita je vypočítavaná z početnosti zmlúv na základe nasledovného vzorca. Celkový počet platných zmlúv ku celkovému počtu uzavretých zmlúv zo strany sprostredkovateľa za sledované obdobie, ktoré je v dĺžke 24 mesiacov. Do výpočtu vstupujú iba zmluvy životného poistenia. Pre každý kalendárny produkčný mesiac sa kvalita počíta za zmluvy zaevidované do informačného systému spoločnosti za sledované obdobie 24 mesiacov a za storná zmlúv, ktoré vznikli a sú reportované zo strany poisťovne alebo zo strany finančných partnerov. Ukazovateľ kvality je uvádzaný v percentách a je dostupný v informačnom systéme. Meranie predanej produkcie je dôležitý údaj pre meranie efektívnosti daného distribučného kanálu a taktiež ide o dôležitý údaj pre vyplácanie provízií na koľko do meradla kvality sa započítava aj storno zmlúv, kde musí interný zamestnanec alebo externý sprostredkovateľ vrátiť časť alebo celú odmenu. Tento ukazovateľ je meraný na viacerých úrovniach. Je meraný u jednotlivých zamestnancov, na všetkých úrovniach manažmentu a za celú internú alebo externú sieť.

Kvalita obchodnej produkcie v internej sieti poisťovni X bola k dátumu 1.1.2020 68%. Meranie tejto veličiny je veľmi dôležité. Je dôležité pre poisťovňu, pre samotného zamestnanca, ale aj pre celú internú sieť. Pre všetkých. Z pohľadu poisťovne si vie vyhodnocovať efektivitu distribučných kanálov. Teda vie si napríklad porovnať a kvantifikovať v ktorom distribučnom kanále majú po predaji jej životné poistenia dlhšiu dobu životnosti. Je dôležité túto veličinu udržiavať na najvyššej možnej úrovni, nakoľko to, ako dlho vedia prežiť zmluvy od klienta, sa odzrkadľuje na tržbách a následnom zisku poisťovne. Poisťovňa si vie vyhodnotiť na základe nákladov, ktoré vynakladá na internú sieť alebo na spoluprácu s externou sprostredkovateľskou firmou, ktorý distribučný kanál sa jej viac oplatí. Taktiež v prípade, ak napríklad poisťovňa chce rozšíriť svoj podiel na poisťovacom trhu alebo vstúpiť na nový trh, na základe tejto veličiny si vie vyhodnotiť, s ktorou externou sprostredkovateľskou firmou sa jej oplatí uzavrieť spoluprácu alebo sa jej oplatí viacej rozšíriť, poprípade na novom trhu založiť, svoju vlastnú internú sieť. Na Slovensku majú interné siete poisťovní predávajúce životné poistenie stále majoritné podiely na celkových tržbách poisťovní. Ak by sme sa pozreli napríklad do západných krajín Európy, tento podiel je minoritný a prevažne na ústupe. Dôvodom je historický časový náskok oproti slovenskému trhu, kde vôbec k samotnému uzákoneniu finančných sprostredkovateľov došlo až v roku 2009. V zahraničí je táto služba viac a dlhšie rozvinutá a poisťovne ju majoritne využívajú vzhľadom na jej nízku nákladovosť. Pre internú sieť poisťovne je sledovanie kvality dôležité u jej štruktúr a zamestnancov. Firma si vie na základe tejto veličiny vyhodnocovať to, ktorí zamestnanci vedia efektívne a dlhodobo predávať životné poistenie a následne tieto úspešne predajné techniky ďalej rozširovať do firmy. Tak isto si vie interná sieť poisťovne pomocou sledovania kvality identifikovať jednotlivcov, ktorí majú nízku kvalitu a v krajných prípadoch takýchto zamestnancov prepustiť. Interná sieť poisťovne si vďaka sledovaniu úrovne kvality vie aj merať rušenie zmlúv a teda predikovať aj jej vývoj. Údaje o kvalite predaja životných poistení taktiež zbiera od všetkých subjektov na trhu regulátor a tým je v tomto prípade Národná Banka Slovenska. Keďže slovenská história poisťovníctva ma za sebou niekoľko príbehov, kde boli použité nekalé predajné praktiky pri predaji životného poistenia a podvody na životnom poistení, alebo samotné poisťovne robili podvody na klientoch alebo nastavovali veľmi nevýhodne produkty, regulátor využíva túto veličinu pri výbere subjektov pre účely kontroly. Vie tak predísť trestnej činnosti alebo zisťovať nedostatky na strane subjektov finančného trhu.

Meranie kvality môže mať vplyv aj na veci súvisiace s kariérou v predaji životného poistenia. V prípade internej siete poisťovni, sú stanovené faktory na ktoré má kvalita vplyv. V prvom rade ak má zamestnanec kvalitu obchodnej produkcie nižšiu ako 40 %, firma je oprávnená ukončiť zamestnanecký vzťah so zamestnancom. Môže ale aj nemusí. Teda, dať zamestnancovi výpoveď. V prípade ak má zamestnanec kvalitu obchodnej produkcie menej ako 50 %, zamestnanec nemá nárok na vyplácanie bonusov za splnenie plánu predaja za kalendárny mesiac a taktiež nie je možné ho povýšiť na vyššiu pozíciu.

4.2.5 Zamestnanecké odmeny a služby

Poisťovňa poskytuje svojim zamestnancom nehmotné odmeny a benefity. Ich dostupnosť závisí od pracovnej pozície, od obchodnej pozície a niektoré majú aj špecifické podmienky na ich poskytnutie. Niektoré sú jednorazové, iné je zase možné využívať opakovane. Ich súhrn, ako aj dostupnosť podľa pracovnej pozície je zobrazený v nasledujúcich dvoch tabuľkách.

Tabuľka 11 Benefity podľa pracovnej pozície

Pracovná pozícia	Benefit		
	Zľava na produkty poisťovne	Jednorazový príspevok na laptop	Zvýhodnený paušál
Obchodník 1	X		
Obchodník 2	X		
Obchodník 3	X	X	X
Manažér 1	X		X
Manažér 2	X		X

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 12 Benefity podľa pracovnej pozície

Pracovná pozícia	Benefit			
	Príspevok na benzín	Firemné dovolenky	Životné poistenie	Služobné auto
Obchodník 1				
Obchodník 2				
Obchodník 3	X	X		
Manažér 1	X	X	X	X
Manažér 2	X	X	X	X

Zdroj: vlastné spracovanie

Zľavy na produkty poisťovne. Jedná sa o jediný benefit na ktorý majú nárok všetky pracovné pozície. Zamestnanec má už od prvého nárok na zľavy pri produktoch poisťovne. Táto zľava je určená v percentách a má rôzne hodnoty pri rôznych typoch poistenia. Tieto hodnoty sú rovnaké pri všetkých pracovných pozíciách. Pri produktoch životného poistenia je zľava 20%, pri produktoch neživotného poistenia 30% a pri produktoch cestovného poistenia 30%. Možnosť udeliť zľavu na produkt vie zamestnanec na pozícií obchodník 1, obchodník 2 a obchodník 3 raz za kalendárny štvrťrok na jednu zmluvu z každého sektoru. Pri pozíciách manažér 1 a manažér 2 je to možné dva krát za kalendárny štvrťrok. Zamestnanec si vie vytvoriť lacnejší produkt ako je štandardom alebo v inom prípade môže toto zvýhodnenie využiť pri svojom obchode pre klienta svojho výberu. Takže tento benefit sa môže uplatniť aj pre lepšie vyjednávanie s potencionálnym klientom pri uzatváraní zmluvy. Zľava sa dá aj dodatočne modifikovať smerom nadol. Takže môže podľa uváženia určiť koľko percentnú zľavu zvolí.

Tabuľka 13 Zľavy na produkty poisťovne podľa typu zmluvy

Typ zmluvy	Životné poistenie	Neživotné poistenie	Cestovné poistenie
Výška zľavy	0 % až 20 %	0 % až 30 %	0 % až 30 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednorazový príspevok na laptop. Benefit je prístupný zamestnancovi pri prvom povýšení na pozíciu obchodník 3. je ho teda možné získať iba raz. Zamestnanec pri svojich obchodných aktivitách nie vždy robí obchod v kancelárii na pobočke poisťovne. Je úplne bežné, že keď si to situácia vyžaduje, zamestnanec sa stretne s potencionálnym klientom alebo už existujúcim klientom napríklad v mieste jeho pracoviska alebo v domácnosti klienta. Keďže práca s modeláciami produktov sa robí elektronicky, tak mať možnosť si zobrať laptop na stretnutie s klientom môže ušetriť čas, aby sa v prípade komunikácie s klientom nemuseli stretávať na viackrát. Vzhľadom na elektronizáciu oblasti poisťovníctva, kde poisťovne pracujú na tom, aby bolo možné podpisovať zmluvy elektronicky s klientom, čo by výrazne uľahčilo prácu, zvýšilo efektivitu obchodu ako aj ušetrilo čas pre všetky zúčastnené strany, je možnosť mať k dispozícii laptop, na ktorom bude možné podpisovať veci elektronicky veľkou konkurenčnou výhodou. Tento benefit je pridaný do benefitov aj preto, že poisťovňa aktuálne pracuje na tejto možnosti podpisovať produkty elektronicky a teda chce motivovať aj svojich zamestnancov, aby zmluvy, ktoré podpisujú s klientami vedeli a mohli robiť elektronicky hneď ako to bude možné. Poisťovňa spolupracuje so spoločnosťou, ktorá na Slovensku predáva elektroniku a má v ponuke aj širokú škálu laptopov určených na administratívnu prácu.

Zamestnanec má k dispozícii tento benefit hneď po povýšení a vie si ho uplatniť pri nákupe laptopu od spoločnosti spolupracujúcej s poisťovňou. Jedná sa o jednorazový príspevok v sume 400€. Realizuje sa tak, že pri objednávke, ktorú zamestnanec zadá do obchodu partnerskej spoločnosti uvedie jedinečný jednorazový kód, ktorý z celkovej sumy objednávky dá zľavu vo výške tohto benefitu. Sú tu dve podmienky a to, že musí ísť iba o objednávku laptopu a žiadneho iného tovaru a nákupná cena tejto položky musí byť pred uplatnením benefitu minimálne 699€. Laptop sa následne stáva výlučným vlastníctvom zamestnanca a teda aj v prípade, že by v období po obdržaní laptopu dal výpoveď, ostáva mu.

Zvýhodnený paušál. Benefit je prístupný pre pozície obchodník 3, manažér 1 a manažér 2. Vznikol v spolupráci s mobilným operátorom. Podmienka v ňom je tá, že musí ísť iba o paušál pre jednu osobu a tou musí byť daný zamestnanec. Nedá sa teda do paušálu priradiť ďalšiu osobu. Ďalej obmedzenia nie sú. Takže zamestnanec si môže vybrať ľubovoľný paušál. Existujú dve možnosti a dve zľavy, ktoré si môže zamestnanec uplatniť. Prvá možnosť je uplatniť si 20 % zľavu za pravidelnú platbu za paušál. Platí to vtedy, ak si zamestnanec zoberie ľubovoľný paušál bez zariadenia. Druhá možnosť je uplatniť si 30 % zľavu za pravidelné platby za paušál, tu je však podmienka, že súčasťou paušálu musí byť aj kúpa zariadenia na paušál. Zamestnanec si teda musí zobrať aj nový mobil k paušálu. Ak by zamestnanec dostal výpoveď počas trvania tohto benefitu, bude mu platiť do konca zmluvného obdobia zmluvy.

Príspevok na benzín. Benefit platí pre zamestnancov obchodník 3, manažér 1 a manažér 2. Realizuje sa formou tankovacej karty, ktorá je od siete čerpacích staníc, s ktorou ma poisťovňa uzavretú partnerskú dohodu. Karta ma vždy kredit 30 €. Keďže nie každý má auto, tento benefit sa dostáva vyžiadanim si od vedenia poisťovne. Je tu však tá podmienka, že zamestnanec vždy musí mať mesiac pred tým splnený plán obchodnej produkcie, inak nemôže o tento benefit žiadať. Tento benefit je možné využívať každý mesiac. Každý mesiac zamestnanec automaticky dostane túto kartu v tom prípade, že splnil podmienku obchodného plánu. Karta má platnosť 18 mesiacov od jej vydania a jej využitie je ľubovoľné. Takže človek môže toto využiť aj na súkromné účely alebo ju môže aj niekomu darovať. Jedná sa o najnovší prírastok medzi benefitmi. Jeho cieľom ma byť vraj podporenie toho, aby ľudia tento kredit na benzín využívali aj na stretnutia s klientami mimo kancelárií.

Dovolenky. Poisťovňa organizuje dva krát do roka pre svojich zamestnancov dovolenky do exotických destinácií. Jedná sa o all inclusive zájazd, ktorý je celý zaplatený poisťovňou. Väčšinou ide o zájazdy na 7 nocí. Zamestnanec má možnosť zo sebou na túto dovolenku zobrať životného partnera. Do konca roka 2019 toto zahŕňalo aj deti zamestnancov, no kvôli komplikáciám, ktoré v minulosti nastali sa rozhodlo že od roku 2020 to už nebude možné. Tieto dovolenky sa realizujú dva krát do roka a to v ľubovoľný termín, určený poisťovňou, vo februári a v auguste. Samozrejme, že to nie je pre všetkých a pre všetky pracovné pozície. Nominovať sa na takú firemnú dovolenku môžu iba zamestnanci, ktorí boli od prvého mesiaca sledovaného obdobia na pozíciách obchodník 3, manažér 1

a manažér 2. Taktiež nesmú počas tohto sledovacieho obdobia klesnúť z pozície nižšie. Takzvané sledovacie obdobie je vždy 6 kalendárnych mesiacov pred dovolenkou.

Prvé sledovacie obdobie je vždy od 1.1. do 30.6. druhé sledovacie obdobie je od 1.7. do 31.12. Prvé sledovacie obdobie je pre dovolenku počas augusta a druhé sledovacie obdobie je pre dovolenku vo februári. Sledovací ukazovateľ sú obchodné výsledky. Existujú 3 rôzne kategórie ako sa vie človek nominovať na takúto cestu. Prvá kategória je iba pre pozíciu obchodník 3. Z tejto pozície sa môže nominovať 6 zamestnancov a to nasledujúcim spôsobom. Počas sledovacieho obdobia sa sleduje počet zmlúv, ktoré zamestnanci na tejto pozícii predajú a na konci sledovacieho obdobia sa urobí rebríček podľa počtu zmlúv, ktoré zamestnanci predali. Tento rebríček sa urobí v sektore životného poistenia a zvlášť v sektore neživotného poistenia. Následne prví traja v každej kategórii, ktorí majú najväčší počet predaných zmlúv za sledovacie obdobie sú nominovaní na takúto cestu. Aj keď je niekto nominovaný dva krát a teda je napríklad prvý v rebríčku predaja životného poistenia a tretí v predaji neživotného poistenia, nominácia sa neposúva ďalej na nižšie miesto. Takže v konečnom dôsledku to nemusí byť vždy 6 obchodníkov ale môže to byť aj menej. Vždy ide iba o obchodnú produkciu a o umiestnenie v prvej trojke rebríčku. Druhá kategória je založená na tom istom princípe. Tu už ale medzi sebou súťažia dve manažérske pozície, manažér 1 a manažér 2. To na akej pracovnej pozícii sa zamestnanec nachádza, nehrá žiadnu rolu a nedávajú sa ani obchodným výsledkom, na základe ktorých sa rebríček zostavuje, žiadne váhy podľa pracovnej pozície. Aj z tejto kategórie sa môže nominovať 6 zamestnancov. 3 za sektor predaja životného poistenia a 3 za sektor predaja neživotného poistenia.

Poslednou kategóriou je skupinová produkcia. Táto kategória je pre zamestnancov na pozíciách manažér 1 a manažér 2, ktorí do spolupráce získali nových zamestnancov a tí dosahujú pravidelné výsledky. Metodika je podobná ako pri osobnej obchodnej produkcii. Nie je dôležité ktorý manažér má koľko zamestnancov pod sebou, dôležité je ktorá skupina predá viacej produktov. V sledovacom období sa teda meria koľko produktov životného a neživotného poistenia predali zamestnanci, ktorí zaradením spadajú pod určitého manažéra. Do tohto počtu sa pripočítava aj osobná obchodná produkcia manažéra. Tiež sa tento počet sleduje v sektoroch zvlášť životného a zvlášť neživotného poistenia. Traja najlepší za každú kategóriu počas sledovacieho obdobia sú nominovaný na firemnú dovolenku. Dokopy za všetky 3 kategórie sa na firemnú dovolenku môže nominovať až 18 zamestnancov aj so svojimi životnými partnermi.

Tento benefit je vraj najpopulárnejší u zamestnancov, vďaka tomu, že sa rozhoduje na základe výsledkov obchodnej produkcie a teda každý si vie ovplyvniť to či sa tam nominuje. Taktiež je to motivačné pre ľudí aj z toho dôvodu, že na týchto dovolenkách sa zúčastňujú najlepší obchodníci a vedia si medzi sebou vymeniť skúsenosti, čo by sa inak dalo veľmi ťažko keďže jeden môže pôsobiť v Bratislave a druhý v Košiciach. Tejto cesty sa zúčastňujú aj ľudia z vedenia poisťovne, zamestnanec má teda možnosť zoznámiť sa aj s vysoko postavenými ľuďmi z poisťovne kde pracuje, čo vo väčšine zamestnaní nie je možné.

Životné poistenie. Benefit je pre pracovné pozície manažér 1 a manažér 2. Ide o rizikové životné poistenie. Táto zmluva nadobúda platnosť od 1. dňa mesiaca, kedy bol zamestnanec povýšený. Platenie životného poistenia počas celej doby trvania benefitu berie na seba poisťovňa. Zamestnanec iba podpisuje návrh zmluvy životného poistenia a o všetko ostatné sa stará poisťovňa. Pri tomto benefite je vekové obmedzenie. Maximálny vek pre využitie tohto benefitu je 55 rokov. Poistná doba je vždy prispôbena aktuálnemu veku poisteného s tým, že poistený je do určitého veku na každé pripoistenie zvlášť. Tak ako je štandardom pri každom životnom poistení, zamestnanec vyplňuje zdravotný dotazník pri podpisovaní návrhu zmluvy. V tomto prípade, ak už zamestnanec nejakú chorobu prekonal alebo mal už zdravotné problémy počas svojho života, poprípade má vrodenú chorobu alebo diagnózu tak poistné plnenie v prípade takýchto udalostí alebo ak by niektorá z minulých diagnóz bola príčinou pre ďalšiu diagnózu, poistné plnenie zo zmluvy životného poistenia môže byť krátené alebo zamietnuté.

To isté nastane, ak sa v budúcnosti pri plnení poisťnej udalosti zistí skutočnosť, že poistený, v tomto prípade zamestnanec, zamlčal alebo klamal pri vyplňovaní zdravotného dotazníku. Poistné krytia v zmluvách majú nasledujúci charakter. Pripoistenie smrti kryje smrť, ktorá nastala hocíjakým spôsobom. Či už to bol úraz alebo prirodzenou cestou. Výnimka je iba v prípade, ak sa jedná o samovraždu, smrť spôsobenú počas opitosti alebo počas užívania psychotropných látok. Pripoistenie trvalých následkov úrazu kryje 229 vopred definovaných úrazov ktoré zanechajú trvalé následky. Každý úraz alebo trvalý následok má iné percento plnenie z poisťnej sumy. Malé trvalé následky teda môžu znamenať poistné plnenie od 1 % poisťnej sumy až do 400 %. Pripoistenie kritických chorôb kryje 37 vopred definovaných diagnôz. Pripoistenie invalidity kryje udalosť, po ktorej je poistený invalidný nad 40%. Toto percento určuje posudkový lekár. Taktiež je jedno či nastala invalidita úrazom alebo chorobou. Posledné pripoistenie je pripoistenie práceneschopnosti. Toto poistné krytie je avšak až od 29. dňa od kedy bol poistený označený za práceneschopného. Poistné sumy sa líšia podľa pracovnej pozície. Ak zamestnanec chce, môže si do vopred nakombinovanej zmluvy pripoistiť aj ďalšie riziká, avšak poistné za pripoistenia mimo stanovených pripoistení v tomto benefite si zamestnanec hradí sám. V prípade ak dôjde k ukončeniu zamestnaneckého vzťahu, poisťovňa ponúkne končiacemu zamestnancovi ponechať si túto zmluvu životného poistenia s tým, že si ju bude platiť ďalej sám. Kompletný prehľad parametrov životného poistenia podľa pracovnej pozície je uvedený v nasledujúcich dvoch tabuľkách.

Tabuľka 14 Parametre životného poistenia na pozícií manažér 1

Pripoistenie	Poistná suma rizika	Poistná doba
Smrť	10 000 €	Do 75. roku života poisteného
Trvalé následky úrazu	10 000 €	Do 65. roku života poisteného
Kritické choroby	10 000 €	Do 62. roku života poisteného
Invalidita	10 000 €	Do 62. roku života poisteného
PN	10 €	Do 62. roku života poisteného

*Zdroj: vlastné spracovanie***Tabuľka 15** Parametre životného poistenia na pozícií manažér 2

Pripoistenie	Poistná suma rizika	Poistná doba
Smrť	20 000 €	Do 75. roku života poisteného
Trvalé následky úrazu	20 000 €	Do 65. roku života poisteného
Kritické choroby	20 000 €	Do 62. roku života poisteného
Invalidita	20 000 €	Do 62. roku života poisteného
PN	20 €	Do 62. roku života poisteného

Zdroj: vlastné spracovanie

Osobný automobil na pracovné a súkromné účely. Tento benefit platí iba pre pozície manažér 1 a manažér 2. Zamestnanci na týchto pozíciách majú možnosť požiadať vedenie obchodnej siete, písomnou formou, o pridelenie služobného auta. Na základe toho či vedenie obchodnej siete vyhovie žiadosti zamestnanca, bude mať zamestnanec nárok na využívanie osobného automobilu od prvého dňa nasledujúceho mesiaca. Nie sú definované žiadne podmienky alebo parametre, okrem pracovnej pozície, na základe ktorých vedenie spoločnosť určí či bude vyhovie žiadosti zamestnanca o pridelenie tohto benefitu. Rozhodnutie je teda vždy na špecifickom rozhodnutí HR oddelenia poisťovne. Jedná sa o osobný automobil značky Škoda Rapid. Pri preberaní automobilu zamestnanec podpisuje vyhlásenie kde preberá objektívnu zodpovednosť za vozidlo. Tým pádom ak by napríklad dostal pokutu ktorá by bola riešená objektívnou zodpovednosťou, túto pokutu bude musieť následne zamestnanec preplatiť vlastníčkovi, teda poisťovne. Automobil je počas celej doby užívania vo vlastníctve poisťovne. Taktiež v prípade, že sa zistí škoda na interiéri alebo exteriéri vozidla, ktorú preukázateľne spôsobil zamestnanec, je poisťovňa oprávnená od zamestnanca požadovať preplatenie nákladov spojených s opravou škôd. Servis vozidla, ako sú pravidelné servisné prehliadky alebo výmenu pneumatík, zamestnanec neplatí. Sú totiž súčasťou leasingového vzťahu medzi poisťovňou a leasingovou spoločnosťou. Maximálny možný nájazd kilometrov za kalendárne obdobie 12 mesiacov po sebe je 15 000 kilometrov. Nie je uvedené aké postihy sú za to, ak zamestnanec tento parameter prekročí a teda by za obdobie 12 kalendárnych mesiacov najazdil viac ako 15 000 kilometrov. Tento benefit sa zamestnancovi poskytuje na obdobie 12 kalendárnych mesiacov a po jeho skončení je možné požiadať o znovu pridelenie. V tomto prípade je však toto opätovné požiadanie možné iba vtedy, ak zamestnanec nespôsobil počas posledného obdobia využívania tohto benefitu dopravnú nehodu, úmyselne poškodil interiér alebo exteriér vozidla alebo za obdobie posledných 12 kalendárnych mesiacov nesplnil plán obchodnej produkcie za 1 mesiac 4 a viackrát. Samozrejme, ak príde k ukončeniu zamestnaneckého pomeru počas obdobia, na ktoré bol automobil v užívaní, nárok na tento benefit zaniká.

4.3 Dodatočné faktory vyplývajúce na odmeňovania

Poist'ovňa si v rámci pracovného pomeru so zamestnancom stanovuje viaceré dôležité skutočnosti, ktoré majú vplyv na samotné odmeňovanie a taktiež samotný pracovný vzťah so zamestnancom.

4.3.1 Prerad'ovanie zamestnanca

Prvé pravidlo sa týka povyšovania. Toto pravidlo platí pre pozíciu obchodník 1 a obchodník 2. Ak zamestnanec na týchto dvoch pozíciách splní svoj plán obchodnej produkcie za po sebe idúcich 6 kalendárnych mesiacoch, má nárok na povýšenie. Po splnení tejto podmienky si podáva písomnú žiadosť na HR oddelenie o povýšenie. Povýšenie na vyššiu pozíciu, teda na pozíciu obchodník 2 alebo obchodník 3 nastáva k 1. dňu nasledujúceho mesiaca po schválení žiadosti o povýšenie. Povýšenia z pozície obchodník 3 alebo manažér 1 na vyššie pozície nie sú konkrétne definované. Nie je teda určené, čo musí zamestnanec splniť na to, aby bol povýšený z týchto pozícií. Tieto povýšenia sú na HR oddelení podľa ich zváženia.

Ďalšie pravidlo určuje za akých podmienok je možné zamestnanca znížiť z pozície na nižšiu pozíciu a tiež za akých podmienok, vzhľadom na obchodnú produkciu, je možné zamestnanca bez ohľadu na jeho aktuálnu pozíciu vypovedať. Ak zamestnanec nesplní plán obchodnej produkcie za 3 kalendárne mesiace po sebe, je automaticky znížený o pozíciu nižšie, k 1. dňu mesiaca nasledujúcom po 3 kalendárnych mesiacoch, v ktorých nesplnil plán. Ak sa zamestnanec nachádza na pozícií obchodník 1, samozrejme na tejto pozícií ostane, keďže pod touto pozíciou žiadna neexistuje. V prípade ak zamestnanec 3 kalendárne mesiace po sebe nezavrie ani jednu novú zmluvu, automaticky dostáva výpoveď. Výpoveď môže dostať zamestnanec aj za iných štandardných podmienok ako je napríklad úmyselný trestný čin, úmyselný podvod pri výkone práce, poškodzovanie mena poisťovne alebo strata spôsobilosti na výkon práce. Existujú tu aj výnimky, čo sa týka zníženia alebo výpovedí pre inaktívnosť a to jedine v prípade vážnych a dlhodobých zdravotných problémov, ktoré zabráňujú zamestnancovi vo výkone práce.

5 DISKUSIA

Systém odmeňovania je z môjho pohľadu nastavený výhodne pre obidve strany. Motivuje totiž zamestnancov k podávaniu pravidelného výkonu, čo sa týka obchodnej produkcie. Toto je rovnako výhodné aj pre poisťovňu. Zamestnanec si vie ovplyvniť svoj príjem tým, koľko toho vie počas mesiaca predat'. Dopredu vie koľko môže dostať odmenu za predaj produktu životného poistenia alebo neživotného poistenia. Vie aké podmienky musí splniť pre to, aby mu boli tieto zmluvy akceptované do jeho mesačného plánu predajnej produkcie. Keďže je odmena za každú zmluvu konštantná a systém odmeňovania nelimituje strop počtu predaných produktov životného poistenia alebo neživotného poistenia, zamestnanec si vie ovplyvniť variabilnú časť mzdy smerom nahor, keďže nie je daný limit. Systém motivuje zamestnancov na to, aby splnili každý mesiac plán obchodnej produkcie, ktorý je definovaný pre každú pracovnú pozíciu, pri ktorého splnení je zamestnancovi vyplatený bonus za splnenie tohto mesačného plánu obchodnej produkcie. Systém jasne definuje, čo musí zamestnanec splniť na to, aby bol povýšený na ďalšiu obchodnícku pozíciu. Toto sa vzťahuje iba na pozície obchodník 1, obchodník 2 a obchodník 3. Môžeme teda konštatovať, že systém odmeňovania motivuje zamestnancov k tomu, aby kariérne postupovali vyššie. Motivuje ho k tomu rastúca fixná zložka mzdy, rastúca variabilná zložka mzdy a taktiež väčší rozsah benefitov. Ďalším motivujúcim faktorom pre zamestnanca je možnosť získať bonusy za ľudí, ktorých získa do spolupráce. Či už ide o jednorazový príspevok v prípade, že obchodník začne pracovať a dosiahne pozíciu obchodník 2 alebo možnosť v prípade, že sa zamestnanec nachádza na minimálne na pozícii manažér 1 alebo manažér 2 a zároveň má aktívnych zamestnancov na pozíciách obchodník 1, 2, 3, ktorých získal do spolupráce, bude mu vyplatený bonus za každého obchodníka, ak v danom mesiaci obchodník splnil svoj obchodný plán. Môžeme teda konštatovať, že zamestnanec je motivovaný získavať nových spolupracovníkov pre poisťovňu, je motivovaný k tomu, aby vedel pomáhať týmto získaným spolupracovníkom s učením potrebných informácií a znalostí pre vykonávanie obchodných aktivít, ako aj pomáhať im dosahovať pravidelné mesačné obchodné výsledky na základe obchodných plánov pre danú pracovnú pozíciu, na ktorej sa zamestnanec, ktorého získal do spolupráce nachádza.

Jeden z atribútov atraktívnosti systému odmeňovania je jeho transparentnosť a to, ako sa komunikuje v organizácii ale aj potencionálnym zamestnancom. Na pohovoroch dostávajú potencionálni uchádzači kompletný prehľad o tom, ako funguje systém odmeňovania a aké benefity môže človek získať a čo je pre to potrebné urobiť. Po pohovore dostáva uchádzač brožúrku, kde sú tieto údaje a parametre v krátkosti zhrnuté. Organizácia sa snaží systém odmeňovania transparentne komunikovať smerom von. Keď už je človek zamestnaný v organizácii, vie si vždy v informačnom systéme vyhľadať údaje a dokumenty, v ktorých je systém odmeňovania podrobne opísaný. Vie sa dohľadať aj k benefítom a náležitosti s nimi spojenými. Tieto dokumenty sú samozrejme obsiahlejšie ako tie, ktoré dostáva potencionálny uchádzač na pohovore. Dokument o variabilných odmenách a benefitoch je príloha pracovnej zmluvy, ktorú zamestnanec podpisuje. Aj keď majú zamestnanci prístup ku kompletným dokumentom ohľadom systému odmeňovania, nie je povolené takéto dokumenty distribuovať do externého prostredia. Tak ako veľká väčšina korporácií, presné údaje alebo kompletné znenie systému odmeňovania alebo benefítov sú väčšinou sprístupnené iba pre interné účely.

Systém odmeňovania je dobre nastavený aj pre poisťovňu. Zamestnanci sú motivovaní predávať na každej pozícii buď počtovo viacej zmlúv ako na predošlej pozícii a následne aj zmluvy, ktoré sú z hľadiska ročného poistného väčšie. Poisťovňa takto vie vplyvať na svojich zamestnancov, aby predávali stále viac produktov a teda poisťovňa mala z toho pravidelný prínos nových klientov, nových zmlúv a nového poistného zo zmlúv poistenia. Pre poisťovňu je dobré mať takto nastavený systém odmeňovania kde najatraktívnejšou pozíciou je tá, kde je podľa obchodného plánu predaja zamestnanec motivovaný predávať najviac zmlúv, čo sa týka počtu nových zmlúv životného poistenia a neživotného poistenia, spomedzi všetkých pozícií a taktiež zmluvy s najväčším objemom poistného. Taktiež je veľmi dobre navrhnuté to, ako vie poisťovňa získavať nových zamestnancov na obchodnícke pozície a to tým, že motivuje svojich zamestnancov aby robili celý tento proces sami za fixnú odmenu. Takisto je dobre vyriešené to, že ak má niekto získaných ľudí do spolupráce, je motivovaný sa o nich starať tak, aby pravidelne plnili obchodné plány. Pre poisťovňu je teda veľmi dobré, že nábor nových ľudí a taktiež ich manažovanie je na strane ich zamestnancov a teda vyššie vedenie poisťovne sa o toto nemusí zaujímať.

V rozhovore pri získavaní informácií pre diplomovú prácu, samotný zamestnanec skonštatoval spokojnosť so systémom odmeňovania, ktorý v poisťovni majú. Považuje ho za atraktívny a prehľadný, keďže dopredu vedel aké benefity môže získať na danej pozícii a taktiež aké podmienky na danej pozícii musí plniť vzhľadom na plány obchodnej produkcie na každej pracovnej pozícii. Atribút, ktorý považuje za najviac atraktívny je variabilná zložka mzdy. Sám si vie ovplyvniť výšku svojej mzdy podľa toho, koľko zmlúv uzavrie. Tiež vie dopredu, čo musí splniť na to, aby bol povýšený na obchodníckych pozíciách. Za jeden z nehmotných benefitov považuje aj obchodnícke vzdelanie, ktoré nadobudol počas zaškolenia a skúsenosti v obchodnej komunikácii, ktoré nadobudol v praxi. Ak by mal navrhnúť jednu zmenu na súčasný systém odmeňovania, navrhol by navýšenie variabilných zložiek mzdy výmenou za zrušenie niektorých benefitov.

Systém odmeňovania v poisťovni má strategicky nastavené benefity v tom, že ich rozsah sa zväčšuje tým, čím vyššie je zamestnanec v kariére. To je dobré z toho hľadiska, že organizácia neponúka hneď všetky možné benefity a aj tie pre organizáciu z finančného hľadiska drahé pre pozície, ktoré sa nachádzajú nižšie v kariére a teda nepriniesli pre poisťovňu tržby. Zamestnanec na vyššej kariérnej pozícii už má za sebou aj niekoľko rokov práce pre poisťovňu a jeho kariérny rast je podmienený predávaním zmlúv pre poisťovňu, čo znamená tržby. Organizácia teda vynakladá vyššie finančné zdroje na odmeňovanie a benefity pre zamestnancov, ktorí jej robia väčšie tržby.

Poisťovňa si každý druhý rok robí interný prieskum spokojnosti zamestnancov. Tento prieskum realizuje externá agentúra, aby sa zabezpečila anonymnosť tohoto prieskumu. V prieskume je časť venovaná aj systému odmeňovania. Konkrétne otázky nemáme k dispozícii. Avšak prieskum sa zaujíma o to, ako hodnotia systém odmeňovania samotný zamestnanci a venuje sa aj benefitom, kde môže zamestnanci dávať podnety na zlepšenia.

Nevýhodou skúmaného systému odmeňovania je z môjho pohľadu ten fakt, že nie sú stanovené prísnejšie podmienky, za ktorých by zamestnanec dostal výpoveď. Je to myslené z toho hľadiska, že zamestnanec môže poberať mzdu, prislúchajúcu jeho pozícii a robiť minimálne alebo iba postačujúce výsledky v predaji zmlúv a teda tak povediac iba sedieť v kancelárii a robiť minimálne obchodné aktivity. Takýto zamestnanec by pre poisťovňu znamenal nie veľmi efektívne využitie finančných zdrojov, nakoľko by vytváral minimálne tržby pre poisťovňu.

Pre poisťovňu je dobré, ak odmeňovanie produktov rôznych sektorov diferencuje. Tak ako je tomu uvedené v tejto diplomovej práci. Poisťovňa si takto môže motivovať svojich obchodníkov k tomu, čo majú viac predávať. Môže to byť buď plánom predaja produktov alebo rozdielnymi odmenami za jednu zmluvu produktu v danom sektore. Myslím si, že skôr bude na zamestnancov fungovať ten spôsob, že to ktorý typ produktu chce poisťovňa predávať, tak za ten typ produktu bude vyššia odmena. Poisťovne totiž majú svoje obľúbené sektory, na ktoré sa chcú zameriavať, chcú v nich byť najlepší na trhu, majú s nimi dlhoročné skúsenosti alebo vidia daný sektor ako dieru na trhu. Ako príklad môžeme uviesť tiež poisťovňu, ktorá na Slovensku pôsobí viac ako pol storočia a aktuálne je dcérskou spoločnosťou ktorej matka má talianske korene. Táto poisťovňa si vytvorila niekoľko rokov dozadu medzinárodnú stratégiu, ktorá hovorí o tom že daná poisťovňa chce dominovať v poisťovaní automobilov na celom svete. Teda chcú byť voľbou číslo 1 u potencionálnych zákazníkov a chcú dominovať v tomto segmente poistenia. Po prijatí tejto stratégie, ktorá platí pre všetky poisťovne, ktoré patria do jej štruktúry, nastala zmena v systéme odmeňovania v interných sieťach tejto poisťovne ale aj pre externe distribučné kanály. Odmeny za predaj poistení zameraných na automobily ale aj všeobecne na motorovú pozemnú dopravu stúpili smerom nahor. Poisťovňa si teda napríklad flexibilnými úpravami systému odmeňovania vie usmerňovať to čo predáva interná ale aj externá sieť poisťovne. V poisťovni, kde sme robili túto diplomovú prácu, môžeme vidieť na základe variabilných odmien, že táto poisťovňa sa upriamuje na segment životného poistenia. Aj keď je v pláne predaja na každej pracovnej pozícii väčší počet neživotných zmlúv, väčšie odmeny sú za zmluvy životného poistenia.

To, že sú tieto benefity atraktívne je subjektívny názor. Benefity ako je napríklad dovolenka totižto nemusia byť pre každého lákavé. Niektorých ľudí nemusí motivovať vidina dovolenky s kolegami zaplatenej od poisťovne. Iní ľudia napríklad nemusia mať vodičský preukaz a teda benefit motorového vozidla pre nich môže byť nezaujímavá alebo stačí že žijú vo väčšom meste a všade sa vedľa dostať lokálnou hromadnou dopravou. Spomenuté benefity ako je dovolenka alebo motorové vozidlo by som asi nerušil, no určite by som ich určitým spôsobom upravil. Pri aute by som navrhol tento benefit nechať iba pre pozíciu manažér 2 a pri dovolenkách zmenšil počet zamestnancov, ktorý sa môžu nominovať na takúto dovolenku. Prostriedky, ktoré by sa nevynaložili na tieto benefity by som skôr presunul na plošné zvýšenie variabilnej zložky mzdy. To o koľko by to bolo, by bolo možné polemizovať až vtedy, keď by sme mali viac údajov o nákladovosti týchto benefitov.

Určite by to malo lepší efekt, nakoľko by alokácia týchto prostriedkov mohla docieľiť zvýšenie obchodných výsledkov obchodníkov vzhľadom na vyššiu motiváciu vyššej finančnej odmeny. Čo by sa s vysokou pravdepodobnosťou pretavilo do väčšieho počtu zmlúv a väčšieho objemu celkového poistného pre poisťovňu. Radšej dať možnosť ľuďom si zarobiť viac, aby si mohli finančne dovoliť individuálne veci, ktoré ich motivujú ako sa spoliehať na to, že vidina dovolenky namotivuje každého na vyšší pracovný výkon.

Jedna z podmienok na to, aby človek dostal výpoveď je to, ak neuzavrie za 3 kalendáre mesiace po sebe ani jednu novú zmluvu. Toto býva jedným z najčastejších dôvodov prečo ľudia v tomto sektore končia. Môžeme konštatovať, že zamestnanec si vyčerpá všetky kontakty, ktoré vo svojej databáze má a teda nemá komu predávať produkt. Rušiť zmluvy vo svojom klientskom kmeni a meniť ich za nové len kvôli tomu, aby splnil plán by nebolo zo strany zamestnanca správne a hlavne by tým úmyselne spôsoboval škodu klientovi, nakoľko pri životnom poistení platí fakt, že čím je človek starší, tým je poistné drahšie. Tento problém je na celom trhu a je spôsobený tým, že neexistuje zaručený spôsob ako si jedinec vie pravidelne zabezpečovať nové kontakty. Toto je veľká nevýhoda tohto typu práce.

Podľa môjho názoru je odmeňovanie v tomto sektore vysoko atraktívne. To je aj dôvod prečo tak veľa ľudí do tohto sektoru prichádza. Veľa ľudí však príde do tohoto sektoru predaja finančných produktov s vidinou vysokého zárobku a málo roboty. Nie ešte povediac o tom aké nároky sú potrebné na to, aby človek vedel predávať. Mať obchodné a odborné vzdelanie. Ľudia väčšinou vidia iba vidnu veľkých peňazí bez všetkých tých potrebných vecí, ktoré potrebuje človek mať alebo sa k nim postupne dopracovať ako napríklad skúsenosťami. Presne preto veľmi veľa ľudí potom do dvoch rokov končí v tomto sektore a väčšinou ho aj navždy opustí a zamestná sa v úplne inom sektore služieb alebo aj mimo sektoru služieb.

5.1 Odporúčania pre zvýšenie atraktívnosti systému odmeňovania

Jeden z návrhov na vylepšenie by mohlo byť to, že by poisťovňa mala svoju internú sieť nastavenú rovnako ako fungujú finančné sprostredkovateľské firmy. V prvom rade by obchodníci neboli zamestnaný alebo boli na živnosť a v druhom rade by boli odmeňovaní percentom z predanej zmluvy a nie fixnou sumou nezávisle od objemu poistného na zmluve. Prvý zo spomenutých by bol výhodný pre obidve strany. Dôvodom na to by bola úspora finančných prostriedkov vynaložených na odmeňovanie obchodníkov v poisťovni a zároveň aj obchodníci by vedeli zarobiť viac pri rovnakom objeme vynaložených finančných prostriedkov zo strany poisťovne na odmeňovanie. Daňovo odvodové zaťaženie sa totiž zvyšuje pri vyššom príjme. Druhá spomenutá časť návrhu by fungovala podobne ako je tomu vo finančno-sprostredkovateľských firmách. Napríklad za predaj životného poistenia by nemal obchodník fixne stanovenú sumu alebo táto odmena by sa percentuálne odvíjala od objemu poistného na predanej zmluve. Pri životnom poistení by to bolo 180 % ročné poistného z predanej zmluvy, ak by táto zmluva bola na viac ako 25 rokov. Takto sú štandardne odmeňovaní finanční sprostredkovatelia na slovenskom sprostredkovateľskom trhu. Pri neživotnom poistení by to záležalo od typu predaného poistenia. Pri poistení domácnosti by odmena bola vo výške 40 % ročného poistného na predanej zmluve a táto odmena by bola vyplácaná každý rok jej platnosti. Pri poistení áut by bola táto odmena na úrovni do 50 % ročného poistného na predanej zmluve. Výsledkom aplikovania tejto stratégie by určite bol menší záujem o túto pozíciu vzhľadom na to, že by nebola poskytovaná žiadna fixná mzda. No na druhú stranu, ak by obchodník predal ten istý počet zmlúv ako je v pláne obchodnej produkcie za mesiac, tak by jeho príjem prevyšoval to čo by zarobil pri aktuálnych podmienkach. Obchodník by teda bol zameraný iba na predaj nových zmlúv, nestalo by sa, že by niekto poberal mzdu za nič nerobenie a poisťovňa by vedela efektívnejšie míňať finančné prostriedky, nakoľko by obchodníka odmeňovala iba v prípade, že by predal jej produkt, z ktorého bude mať poisťovňa tržby. Pokiaľ by však poisťovňa chcela zanechať systém zamestnancov, určite by sme odporučili znížiť fixnú zložku mzdy a zvýšiť variabilné odmeny za predaj. Myslíme si, že by takýto krok smeroval k väčšej aktivite v predaji produktov vzhľadom na možnosť vyšších odmien za ich predaj.

Poist'ovňa by sa mala pravidelne zaujímať o informácie zo strany zamestnancov, ale aj pracovného trhu na udržiavanie atraktívnosti systému odmeňovania, aby sa poisťovní nestalo, že nepôjde s trendom aký na pracovnom trhu aktuálne je a to sa môže pretaviť do zhoršenia konkurencieschopnosti na trhu práce, ale aj na samotnom trhu poistenia.

ZÁVER

Odmeňovanie je veľmi dôležitým prvkom riadenia ľudských zdrojov v podniku. Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zhodnotenie atraktívnosti systému odmeňovania internej siete poisťovne X a jej schopnosti motivovať a udržiavať zamestnancov. Pre naplnenie hlavného cieľa sme potrebovali naplniť čiastkové ciele. Jedným z čiastkových cieľov bolo na základe literatúry k teórii identifikovať atribúty atraktívnosti v systéme odmeňovania v súčasnej dobe. Následne sme sa venovali aktuálnemu trendu v HDP, kde sme si popísali rast podielu služieb na tomto ukazovateli a popísali sme si súčasný vývoj na slovenskom poisťnom trhu. Ďalšími čiastkovými cieľmi boli opísanie objektu skúmania a predmetu skúmania. Opísali sme teda daný podnik, v tomto prípade išlo o poisťovňu a jej internú sieť predaja poistenia a ich systém odmeňovania. Zanalyzovali sme tento systém a všetky jeho zložky. V diskusii sme sa venovali zhodnoteniu tohto systému, subjektívnemu názoru zamestnanca danej poisťovne a identifikovali sme si atribúty atraktívnosti systému odmeňovania. Atribúty atraktívnosti skúmaného systému odmeňovania sú jeho informačná priehľadnosť pre zamestnancov a potencionálnych zamestnancov, rozmanitosť benefitov a jeho variabilná zložka. Táto variabilná zložka je zároveň prvok, ktorý motivuje a udržiava zamestnancov v tomto zamestnaní. Zamestnanci si vedia ovplyvniť výšku svojho príjmu na základe predaja produktov poisťovne a to im dáva pocit slobody a spravodlivosti v odmeňovaní. Menší vplyv na motiváciu a udržiavanie zamestnancov má zoznam odmien a služieb pre zamestnancov, nakoľko nie pre každého môžu byť ponúkané benefity a služby motivujúce. Môžeme konštatovať, že systém odmeňovania je atraktívny a je výhodný obojstranne. V závere diskusie sme naformulovali odporúčania na zvýšenie atraktívnosti systému odmeňovania. Na základe splnenia všetkých čiastkových cieľov môžeme konštatovať naplnenie hlavného cieľa diplomovej práce.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižná literatúra

1. JONIAKOVÁ, Zuzana – BLŠTÁKOVÁ, Jana. *Odmeňovanie a stimulovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011, s. 15 – 27. ISBN 978-80-225-32297
2. CHOVANCOVÁ, Božena – MALACKÁ, Viera – DEMJAN, Valér – KOTLEBOVÁ, Jana. *Finančné trhy – nástroje a transakcie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014, s. 26 – 29. ISBN 978-80-8168-006-9

Internetové zdroje

3. MURRAY, Jean. *What is Remuneration?*. [elektronický zdroj]. [2019], online. [cit. 2020-02-12] Dostupné na: <https://www.thebalancesmb.com/what-are-remuneration-types-398436>
4. EUROFOUND. *Changes in remuneration and reward systems*. [elektronický zdroj]. [2016], online. s. 55 – 59. [cit. 2020-04-02] ISBN 978-92-897-1545-4 Dostupné na: <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/09/ef1632en.pdf>
5. BARNETT, Greg. *Compensation strategies for attracting and retaining top talent*. [elektronický zdroj]. [2019], online. [cit. 2020-01-08]. Dostupné na: <https://www.predictiveindex.com/blog/how-compensation-plays-into-attracting-and-retaining-top-talent/>
6. UWIMPUHWE, Dorothée – MUSHABE, Dickson – KAJUGIRO SEBARINDA, Bally. *The influence of compesation system on employee attraction and retention*. [elektronický zdroj]. [2018], online. s. 92 - 95. [cit. 2020-02-28]. ISSN: 2488-9849 Dostupné na: <https://www.ijaar.org/articles/Volume4-Number11/Social-Management-Sciences/ijaar-sms-v4n11-nov18-p61.pdf>
7. DELOITTE. *The services powerhouse: Increasingly vital to world economic growth*. [elektronický zdroj]. [2018], online. [cit. 2020-02-15]. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/issues-by-the-numbers/trade-in-services-economy-growth.html>
8. OECD. *The contribution of services to development and the role of trade liberalisation and regulation*. [elektronický zdroj]. [2008], online. s. 3 - 5. [cit. 2020-01-22]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/investment/globalforum/40302909.pdf>
9. UNITED NATIONS. *The role of the services economy and trade in structural transformation and inclusive development*. [elektronický zdroj]. [2017], online. s. 2.

- [cit. 2020-03-29]. Dostupné na: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/c1mem4d14_en.pdf
10. EUROEKONÓM.sk. *Poistovníctvo a poistenie*. [elektronický zdroj]. [2018], [cit. 2020-02-23]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/financie/poistovnictvo-a-poistenie/>
 11. SITA. *Poistný trh na Slovensku by mal v tomto roku podľa koncernu Uniqa nepatrne rásť*. [elektronický zdroj]. [2019], online. [cit. 2020-03-01]. Dostupné na: <https://poistovne.sk/33508-sk/poistny-trh-na-slovensku-by-mal-v-tomto-roku-podla-koncernu-uniqa-nepatrne-rast.php>
 12. INVESTUJEME.SK. *Poistný trh na Slovensku zaostáva za regiónom strednej a východnej Európy*. [elektronický zdroj]. [2018], online. [cit. 2020-02-23]. Dostupné na: <https://www.investujeme.sk/clanky/poistny-trh-na-slovensku-zaostava-za-regionom-strednej-a-vychodnej-europy/>
 13. ŽÁKOVÁ, Jozefína. *Podnikateľské prostredie v poistovníctve na Slovensku* [elektronický zdroj]. [2013], online. [cit. 2020-02-23]. Dostupné na: <https://www.opoistenie.sk/poistny-trh/podnikate-ske-prostredie-v-poistovnictve-na-slovensku/c:6892/>