

## T - Organizační struktura komerční pojišťovny

Organizační struktura komerční pojišťovny je velmi důležitým prvkem v ekonomice komerční pojišťovny. Je důležitá pro řízení pojišťovací činnosti a činností s ní souvisejících; pro vlastní zaměstnance pojišťovny a též pro kontakty s klienty. Správná a fungující organizační struktura komerční pojišťovny by měla umožňovat zvyšování úrovně pojistných služeb při současném snižování nákladů. Soustavná optimalizace pracovních vztahů a postupů umožňuje i zvyšování efektivnosti vynakládané práce zaměstnanců komerční pojišťovny.

Naprostá většina komerčních pojišťoven působících na pojistném trhu České republiky je zakládána jako akciová společnost. Proto také nejvyšším orgánem akciové společnosti, v souladu s obchodním zákoníkem, je **valná hromada akcionářů**.

Tato valná hromada akcionářů k zabezpečení řízení akciové společnosti volí **představenstvo akciové společnosti a dozorčí radu akciové společnosti**.

Avšak jen samotná volba představenstva a dozorčí rady by pro operativní ani strategické řízení společnosti nestačilo. K tomu je výše zmíněnými orgány vybírán, zpravidla výběrovým řízením, orgán pro výkonné řízení společnosti – **vedení společnosti**.

Praxe ukazuje, že řízení komerční pojišťovny je možné řešit několika způsoby:

- osoby v představenstvu a ve vedení společnosti nejsou totožné osoby,
- osoby v představenstvu a ve vedení společnosti jsou totožné osoby,
- pouze část členů představenstva je totožných s členy vedení společnosti.

Na obsazenost osob současně ve statutárních orgánech i ve vedení společnosti není jednoznačné pozitivní ani negativní názor.

Jednou z možných výhod shodného obsazení představenstva a vedení společnosti je úspora mzdových nákladů. Jednoznačnou nevýhodou je, zvláště v českých „tunelářských“ poměrech, zneužití kompetencí k vlastnímu obohacení na úkor akcionářů.

Naproti tomu jednou z možných výhod rozdílného obsazení představenstva a vedení společnosti je předpokládaná objektivnější a nezávislá kontrola práce vedení společnosti, zvláště pak za podmínky, kdy ani dozorčí rada neplní zcela své kontrolní funkce.

Podobně jako se liší názor na obsazenost osob ve statutárních orgánech a současně ve vedení společnosti, liší se i náhled na počet stupňů řízení a především na rozdílnou úroveň jejich **kompetencí**.

K řízení společnosti schvaluje představenstvo společnosti **organizační řád**, jehož nedílnou součástí je **organizační struktura** a vymezení obsahového zaměření práce jednotlivých útvarů společnosti.

Zkušenosti z vyspělých západních ekonomik potvrzují, že tak jako v jiných oborech, tak i v pojišťovnictví je **optimální třístupňová struktura řízení**. Více stupňů řízení přináší do řídicích procesů nepřehlednost, možnost odkazovat až vymlouvat se na jiný stupeň řízení, zvláště pokud by daný stupeň měl na sebe vzít určitou odpovědnost za rozhodnutí či řešení daného problému. Přitom neochota vedení komerční pojišťovny poskytnou nižším stupňům řízení odpovídající kompetence a také neochota nižších stupňů řízení tyto kompetence přijmout vede ke značným problémům v řízení celé společnosti.

Neméně závažným problémem je **schopnost a ochota komunikace** mezi jednotlivými stupni řízení a poskytování pravdivých a úplných informací.

Při vícestupňovém řízení komerční pojišťovny se také opoždí **předávání informací ze stupně na stupeň** a to jak shora dolů, tak i zpětnou vazbou zdola nahoru. Výsledkem je opožděné a neúplné informování nižších článků řízení o změnách. To může vést až k poskytování mylných a zavádějících informací klientům. Na druhé straně opožděná a neúplná, případně chybná informace od nižších článků řízení až vrcholovému managementu může vést k nesprávným rozhodnutím vedením společnosti a následným škodám.

Vedení komerčních pojišťoven na českém pojistném trhu pod tlakem zpravidla zahraničních vlastníků a jejich zkušeností je nuceno hledat optimální způsob řízení. Jedním z možných přístupů k řízení společnosti je tzv. **nákladové hledisko**. V praxi to znamená, že každá osoba nebo útvar, který je včleňovaný do organizační struktury, je posuzován především z hlediska nákladů.

Například v obchodní síti to znamená, že je posuzováno, kolik „stojí“ jeden pojišťovací agent nebo obchodní skupina a kolik tedy musí „vydělat“, aby se „uživila“. Sleduje se tedy profitabilita a efektivnost obchodní sítě.

I když měřitelnost výkonu zaměstnanců v jednotlivých útvarech centrály je zcela jistě složitější, přesto se v poslední době řeší hodnocení i těchto pracovníků výkonově, tzv. bonusovými kritérii.

Organizační struktury jednotlivých komerčních pojišťoven se mohou v konkrétní podobě od sebe sice lišit, ale určité společné řešení složení útvarů dané komerční pojišťovny tady lze vystopovat.

# Schéma organizační struktury komerční pojišťovny

