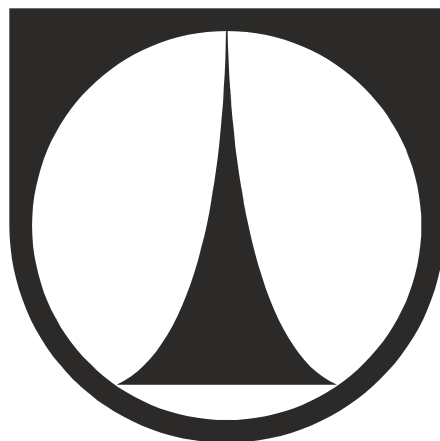


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Markéta Cintulová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Human resources management in selected company

DP – EF – KPE – 2013 – 07
Bc. Markéta Cintulová

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková, katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Ing. Milena Fejfarová, Obchodní vedoucí OVB Allfinanz, a. s.

Počet stran: 98 Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 10. května 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Bc. Markéta Cintulová

Poděkování

Děkuji Ing. Heleně Žukové za odborné vedení mé závěrečné práce a cenné rady poskytnuté v průběhu jejího zpracování. Zároveň velmi děkuji Ing. Mileně Fejfarové za její informace, ochotu a vstřícnost.

Anotace

Tato práce se zaměřuje na téma Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. V úvodu se zabývá představením firmy OVB Allfinanz, a. s. a jednotlivých struktur. Následuje stručný popis komunikace v rámci podniku. Další část práce je věnována analýze vybraných personálních činností. Navazuje kapitola věnovaná efektivnímu time managementu a týmové práci. Poté je uvedena kapitola věnovaná znalostem pracovníků, která je doplněna konkrétní typologií osobností finančních poradců. Vzhledem k typologii osobnosti má každý poradce různý styl jednání s klientem, který je popsán v další části práce a závěrečnou kapitolou jsou v práci uvedené problémy a zjištěné nedostatky na finančním trhu a možné návrhy na zlepšení, která se nabízí v současných možnostech finančního trhu. Celá práce je uzavřena výsledky dotazníkového šetření spolu s hypotézami.

Klíčová slova

Analýza,

kariérní plán,

klient,

manažer,

motivace,

nový spolupracovník,

tým,

recruitment.

Annotation

This thesis is focused on the theme of Human resources management in OVB Allfinanz, a.s. according to individual groups. The introduction is concerned with an overview of the company and its individual frameworks, followed by characterization of communications within the company. Next part is devoted to the analysis of the selected personnel activities. Effective time management and team work is discussed in the next section, followed by a chapter with focus on the knowledge of all workers. Personality assessment of all financial consultants has been taken into consideration as this will have an impact on the communication style and customer relationship management, and is analysed in the next section of the thesis. The final chapter of the thesis is devoted to discussion about problems and discovered lacks in the financial market and proposal for improvement and possible solutions that should be considered, as part of the regulated financial market. The work is concluded with the results from the questionnaire survey collectively with hypotheses.

Key Words

Analysis,

career plan,

client,

new co-worker,

manager,

motivation,

team,

recruitment.

Obsah

Seznam obrázků.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam zkratk.....	14
Úvod.....	15
1 Představení společnosti OVB Allfinanz, a. s.	16
1.1 Nadnárodní zastoupení společnosti OVB Allfinanz, a. s.....	16
1.2 Struktura LD Petra Saice	16
1.3 Struktura BL Markéty Cintulové	19
2 Komunikace v rámci podniku	21
2.1 Nejčastější chybování poradců při komunikaci	21
2.2 Argumentace	22
2.3 Motivace	23
2.4 Týmová práce	25
2.5 Zhodnocování výsledků v rámci společnosti.....	28
3 Analýza vybraných personálních činností.....	30
3.1 Plánování pracovníků	31
3.1.1 Začínající spolupráce ve společnosti	33
3.2 Podnikové vzdělávání	34
3.2.1 Vzdělávání pracovníků ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.	36
3.3 Získávání pracovníků, výběr a rozmisťování pracovníků	40
3.3.1 Získávání pracovníků	40
3.3.2 Výběr pracovníků	44
3.3.3 Rozmisťování pracovníků	45
4 Time management	46
4.1 Time management a telefonování v týmu.....	48
4.1.1 Telefonování se zákazníkem	50
5 Tým a členové týmu.....	53
5.1 Týmová práce v rámci společnosti OVB Allfinanz, a. s.....	54

6	Znalosti pracovníků.....	57
6.1	Organizování znalostí	59
6.2	Znalosti pracovníků OVB Allfinanz, a. s.	60
7	Typologie osobnosti	66
7.1	Základní členění.....	66
7.1.1	Sangvinik – stabilní introvert	68
7.1.2	Melancholik – labilní introvert.....	68
7.1.3	Cholerik – labilní extrovert.....	69
7.1.4	Flegmatik – stabilní introvert	69
7.2	Typologie osobnosti podle barev	71
8	Typologie osobnosti ve finanční skupině	73
9	První jednání s klientem	75
9.1	Představení společnosti klientovi.....	75
9.2	Analýza potřeb klienta	76
9.2.1	Zdravotní rizika	77
9.2.2	Důchod	77
9.2.3	Bydlení	78
9.2.4	Děti	80
9.2.5	Investice.....	80
9.2.6	Budoucnost	81
9.2.7	Majetková rizika	81
9.2.8	Daně a dotace.....	81
9.2.9	Ostatní.....	82
10	Problémy a zjištěné nedostatky	83
10.1	Návrhy na zlepšení.....	84
11	Dotazníkové šetření	86
12	Hypotézy a jejich vyhodnocení.....	87
12.1	Hypotéza č. 1: Obyvatelé České republiky jsou spokojeni s úrovní poskytovaných služeb finančními poradci.....	87
12.2	Hypotéza č. 2: Český trh je poradenstvím přesycen	88

12.3 Hypotéza č. 3: Úroveň poskytovaných služeb hodnotí klienti pozitivně.....	89
12.4 Hypotéza č. 4: Finančním produktům rozumím a nepotřebuji radu finančního poradce	90
Závěr	91
Seznam použité literatury	95
Seznam příloh	98
Příloha A Dotazník.....	I
Příloha B Dotazník.....	II
Příloha C Můj životní profil.....	III

Seznam obrázků

Obr. 1: Kariérní plán společnosti OVB Allfinanz, a. s.....	18
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb.....	24
Obr. 3: Motivující a udržovací faktory.....	25
Obr. 4: Systém komunikace s novým spolupracovníkem.....	37
Obr. 5: Znalosti v rámci struktury LD Saic.....	61
Obr. 6: Vzdělání spolupracovníků OVB Allfinanz, a. s.....	62
Obr. 7: Typologie osobnosti podle barev.....	72
Obr. 8: Typologie osobnosti manažera.....	73
Obr. 9: Vývojové fáze člověka.....	78
Obr. 10: Plán změny bydlení.....	79
Obr. 11: Návratnost dotazníků.....	86
Obr. 12: Spokojenost klientů se službami poradců.....	87
Obr. 13: Oslovení zákazníků na finančním trhu.....	88
Obr. 14: Vnímání úrovně poskytovaných služeb klientem.....	89
Obr. 15: Potřeba rady od finančního poradce.....	90

Seznam tabulek

Tab. 1: Výhody a nevýhody finančních poradců.....	65
Tab. 2: Výhody a nevýhody pojišťovacích poradců.....	65

Seznam zkratek

TUL Technická univerzita v Liberci

LD Landesdirektor - zemský ředitel

BL Bezirksleiter - oblastní vedoucí

A. S. Akciová společnost

OVB Organisation zur Vermittlung von Bausparverträgen – organizace pro poskytování smluv financujících bydlení

SLD Senior Landesdirektor - senior zemský ředitel

Úvod

Cílem zpracování této práce je zaměřit se na jednotlivé oblasti fungování lidských zdrojů v podniku s následným dopadem personální práce na klienty. Vzhledem k tomu, že se jedná o aktivity ovlivněné lidským faktorem, vzniká potřeba zaměřit se na kroky, které správným fungováním vedou k úspěšnému plnění plánů podniku a uspokojování potřeb klientů.

Tato problematika je formulovaná jako kompletní celek v souladu s řídicími procesy v rámci podniku a ilustruje možné nežádoucí důsledky. Podprůměrná aplikace procesů snižuje úroveň kvality služeb. Úspěšní manažeři neustále optimalizují své činnosti a vytváří aktivity, které jsou bezpodmínečně nutné pro plnění strategických cílů firmy.

Integrace personálních činností v rámci firemního prostředí spočívá v systematických přístupech při zohlednění aspektu spokojených zákazníků. Výstupy práce jsou vyhodnocené prostřednictvím dotazníkového šetření v souladu s uvedením hypotéz.

Práce analyzuje přístup pracovníků ze společnosti zemského ředitele Petra Saice a objektivně dochází k závěrům, které jsou nezbytně nutné pro další posun a vývoj jedinců zaměřujících se na finanční poradenství.

1 Představení společnosti OVB Allfinanz, a. s.

V této kapitole jsou uvedena konkrétní data, která umožní lepší orientaci v rámci celého fungování společnosti na trhu.

1.1 Nadnárodní zastoupení společnosti OVB Allfinanz, a. s.

Společnost OVB Allfinanz, a. s. byla založena v roce 1970 v Německu a nyní působí celkem ve 14 evropských zemích, zabývá se finančním a majetkovým poradenstvím a v současné době má přibližně 2,8 milionu klientů ve své databázi.

Hlavním rysem této společnosti je, že disponuje 60 zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a dále poskytuje možnost spolupráce v rámci struktury pomocí živnostenského oprávnění.¹ Vzhledem k faktu, že v současné době je v České republice 10 ředitelství a každé z nich funguje naprosto samostatně a tudíž i odlišně, výslednou práci konkrétního poradce nelze hodnotit jako výsledek fungování v rámci celé firmy. Zmíněná záležitost má pozitivní i negativní efekt a tato práce zhodnocuje některá konkrétní fakta odlišných struktur.

Kvalitní práce poradce je zaměřena na nezávislé a efektivní poradenství klientovi, kterému bezplatně, komplexně a odpovědně zpracuje portfolio jeho finančních možností.

1.2 Struktura LD Petra Saice

Struktura Petra Saice je jednou z deseti, která na LD pozici v rámci České republiky funguje. V současné době disponuje cca 400 aktivními spolupracovníky. Toto číslo je celkem diskutabilní, protože v rámci jednotlivých struktur dochází k velké fluktuaci spolupracovníků. Celá struktura je proškolená pod hlavičkou zemského ředitele Petra Saice, který ve společnosti působí sedmým rokem.

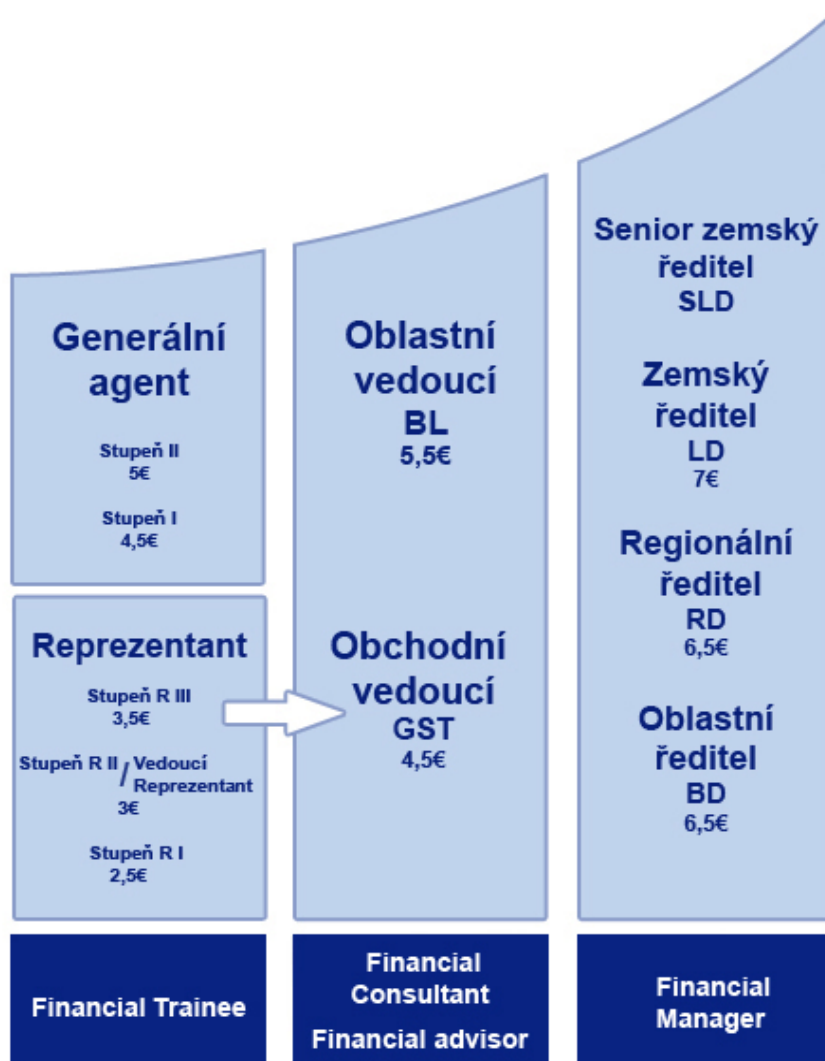
¹ Interní materiály firmy

Zkratka LD v této souvislosti vyjadřuje z německého překladu slov landesdirektor tedy zemský ředitel. Zemský ředitel je nejvyšší možnou pozicí v rámci firmy. Při splnění podmínek podle kariérního řádu pracovník dostane i pozici zemského ředitele, která mu přináší nejvyšší finanční hodnocení za poskytnuté služby v rámci celé firmy.

Při dosažení pozice LD je možné získat pozici senior zemského ředitele SLD a to při dosažení pozice LD pracovníkem ze struktury manažera, který je již na pozici LD.

V celé práci jsou popisovány zejména fungující systémy této struktury a všechny další uvedené podskupiny jsou v rámci zemského ředitelství Petra Saice.

Vaše perspektiva ve firmě OVB



Obr. 1: Kariérní plán společnosti OVB Allfinanz, a. s.
Zdroj: Interní materiály firmy

1.3 Struktura BL Markéty Cintulové

V prosinci roku 2008 Markéta Cintulová založila živnost s cílem podnikat ve finančním sektoru, budovat vlastní obchodní skupinu a zaměřovat se na možnosti kouče v rámci společnosti (to vše pod vedením zemského ředitele Petra Saice).

V této souvislosti je potřeba vysvětlit i označení struktury BL, která symbolizuje oblastní vedení. Pro postup do oblastního vedení je potřeba šest po sobě následujících měsíců splnit výkon a strukturu týmu v určité, předem domluvené, výši. Po odsouhlasení vedení společnosti je vedoucí skupiny povýšený do pozice oblastního vedoucího a získává tím lepší vyjednávací možnosti s finančními domy a dostává se na vyšší provizní stupeň. Většina spolupracovníků společnosti OVB Allfinanz, a. s. pozici oblastního vedoucího bohužel nezískají. Tato pozice již není výsledkem procesů jednoho člověka, ale je potřeba zaměřit své síly na soudržnost týmu a fungovat v rámci celé společnosti.

V první fázi podnikání, každý nový člen struktury navštěvuje kurzy. Těchto kurzů je většinou pět, jsou bezplatné a jejich cílem je oboznámit i absolutní laiky s možnostmi na finančním a majetkovém trhu. Kurzy probíhají jednou týdně po cca 3 hodinách, kde je možnost diskuze. Skupinky jsou většinou menší, maximálně do 20 osob z důvodu efektivnosti a jednotlivého zacílení na konkrétní osoby. Výsledkem těchto kurzů je nejen to, že nový člen má přehled o trzích, které na běžné občany mají každodenní dopad, ale také umožňují vedoucím spolupracovníkům rozpoznat, který z nových členů je orientovaný na práci s klienty (administrativní činnost) nebo jeho zaměření je spíše na týmovou práci, ochotu a schopnost učit sebe i ostatní spolupracovníky s vysokým pracovním nasazením (manažerská činnost).

Ani jedna z uvedených možností není správná nebo špatná, v rámci podniku je potřeba mít různé typy osobností, které ve výsledném efektu spojíme dohromady jako celek. Cílem člověka na pozici oblastního vedoucího pak je, aby včas rozpoznal, na koho své síly zaměřovat a začít co nejdříve trénovat nové schopnosti a dovednosti nových členů, přicházejících do již rozběhnuté firmy.

Následující kapitoly pojednávají o jednotlivých prvcích, jak lze poznat výše zmiňované odlišení mezi různými typy charakterů daných osobností.

2 Komunikace v rámci podniku

V rámci společnosti patří komunikace mezi základní pilíře fungování. Aktivní přístup posluchačů se projevuje zainteresováním o myšlenky prezentujícího člověka.²

V praxi je zřejmé, že pokud se jedná o monologický projev člověka, naše pozornost výrazně klesá. U manažerů s delší zkušeností si můžeme všimnout jejich způsobu komunikace – gesta, postoj, výraz, umění naslouchat, oční kontakt, tón hlasu a další.

Dojem na nás pak působí jako celek, v situacích, kdy se jedná již o důležitější kroky v podnikání, nám i sebemenší chyba v naší komunikaci může překazit všechnu snahu. Nejčastější chybou je skákání do řeči partnera, negativní přístup poslouchajícího člověka, chybějící oční kontakt, konverzace, kterou směřujeme pouze na sebe samotné, chybějící nebo malé neverbální reakce posluchače.³

Klient se v případě jeho ohrožení nebo pocitu, že poradce nemá zcela zájem o jeho osobní situaci, stáhne a nemá dále zájem s Vámi komunikovat. Způsob komunikace s klientem z těchto důvodů má být velmi osobní, diskrétní a klient by měl nabývat dojmu, že mu chcete opravdu pomoci a neřešit pouze svoji situaci. Úlohou manažera při personálních činnostech je, aby poradci předal schopnost komunikace s klientem při existenci určitých zásad v jednání.

2.1 Nejčastější chybování poradců při komunikaci

Nemalý počet poradců se již v této základní fázi při prvních počátcích ve společnosti dopouští zásadních chyb, které je následně provází celou jejich pracovní kariérou. Jedná se

² KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1677-1, s. 17.

³ Viz 2, s. 17 – 19.

zejména o sebe zaujetí, které je vede k pocitu, mít co největší osobní užitek. V rámci podnikání je však tento cíl potřeba mít až jako druhořadý. V případě, že tomu tak není, poradce vnímá sebe a svůj příjem na prvním místě, je ve valné většině tento člověk neúspěšný. Svou komunikací dává najevo hlavně svůj zájem a tím vzbuzuje nedůvěru u klienta nebo u nadřízených pracovníků. Způsob komunikace se dá naučit ale to, jakým způsobem přihlížíme na danou situaci, nás většinou přiučí až osobní zkušenost.

V České republice je mnoho poradců, kteří jsou zaměřeni na své finanční prostředky, můžeme tedy velmi snadno odůvodnit nepříznivou a negativní reakci na pracovníky tohoto směru. Vzhledem k výši příjmů za jednotlivé úkony poradců by v této situaci pomohlo ovlivnit výši provize, která je většinou velkým motivačním faktorem k uzavření nesprávných smluv. Pokud by poradce nebyl hodnocen tak vysokou sumou za daný úkon nebo by výše provizí byla shodná pro odlišné produkty, je velmi pravděpodobné, že by ho ovlivňoval jediný faktor a to uzavření produktu podle potřeby daného klienta. Ostatní současné a často motivační prvky, které vedou k upřednostňování produktů, které nejsou pro klienta výhodné ale pro poradce výnosné, by tímto způsobem mohly vymizet. Tímto efektem by nejspíše došlo k omezení počtu poradců, kteří svou činnost vykonávají, nicméně celkový efekt by byl kladný pro obě strany. Reálná je totiž následná reakce klienta, který při uzavření nekvalitní smlouvy po nějaké době produkt zruší a poradce tak následně stejně přijde o svou provizi.

2.2 Argumentace

V komunikaci je potřeba mít jasné meze, kam až chceme nebo nechceme zajít. V rámci negativního postoje většiny klientů je zřejmé, že je potřeba dbát na správnou argumentaci, která bude pro klienta jasná a čitelná. V tomto případě je potřeba mít otevřený přístup ke klientovi. Předpokládá se, že poradce ví, jak klientovi může pomoci a stojí si za svým názorem. Khelerová uvádí: *„S námitkami se setkáváme během celého obchodního jednání, nejvíce při jeho jádru a v závěru. Někdy je ale nutné překonat námitky v úvodní fázi, kdy s vámi zákazník nechce vůbec jednat. Námitek se ale nemusíme bát. Často jsou naopak*

*projevem zájmu a partner se snaží pouze ujistit o správnosti rozhodnutí a navázat s vámi obchodní kontakt.*⁴ Lze konstatovat, že pokud poradce má jasnou vizi, jak s klientem komunikovat, zná možné obavy, které mohou klienta v obchodním jednání zaskočit a snaží se pomoci, může být ve svém oboru úspěšný.

2.3 Motivace

Motivace spolupracovníků je faktor, který nás velmi ovlivňuje na způsobu podání naší komunikace, jak velké máme nasazení a zaujetí pro konkrétní věc a velmi často umí dovést člověka až k samotnému cíli. Vlastní motivace je něco navíc než pouze osobní spokojenost. Motivovaného člověka poznáte tak, že se snaží ze sebe vydat maximální úsilí a to vše z vlastní iniciativy. Tou nejlepší formou motivace je ta, která vychází jako vnitřní pocit jedince.⁵ Předpokládáme, že práce v týmu pracovníka dokáže motivovat mnohem lépe než práce, kdy člověk není v kontaktu s ostatními. Tato záležitost je však velmi individuální a záleží na dané typologii člověka. V rámci společnosti OVB Allfinanz, a. s. je však velmi důležitý faktor týmové práce.

Motivace je podstatou řízení pracovníka a nelze si pod tímto pojmem představit pouze uznání kvalitní práce. Správný manažer musí chápat a vytvářet pracovní prostředí, ve kterém jednotliví členové týmu budou motivováni. Takové jednání vybízí pracovníky pracovat nad rámec svých možností a vytváří odezvy na různé situace, které se v čase mění.

Nejčastěji používané modely motivace jsou:

- Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa,
- Motivační a hygienické faktory podle Fredericka Herzberga.

⁴ Viz 2, s. 51.

⁵ HELLER, R. *Manuál manažera*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group, 2004. ISBN 80-249-0465-9, s. 168.

Maslow hierarchii potřeb popisuje jako nutnost uspokojovat potřeby postupně a to od nejnižší hladiny pyramidy potřeb. Pokud pracovník uspokojí danou hladinu, snaží se automaticky uspokojovat hladinu vyšší a takto postupuje až na samotný vrchol pyramidy. Zaměstnanci nechtějí v první fázi uspokojit „seberealizaci“, která je v nejvyšší hladině, dokud nebudou mít uspokojeny potřeby na hladinách nižších. V reálném životě to znamená, že zaměstnanci nebudou pracovat s maximálním úsilím, dokud se nebudou cítit v bezpečí, nebudou respektováni a oceněni. Pokud tedy pracovníci žijí ve strachu o vlastní pozici, výsledky na pobídky vedoucího pracovníka nemusí být efektivní.

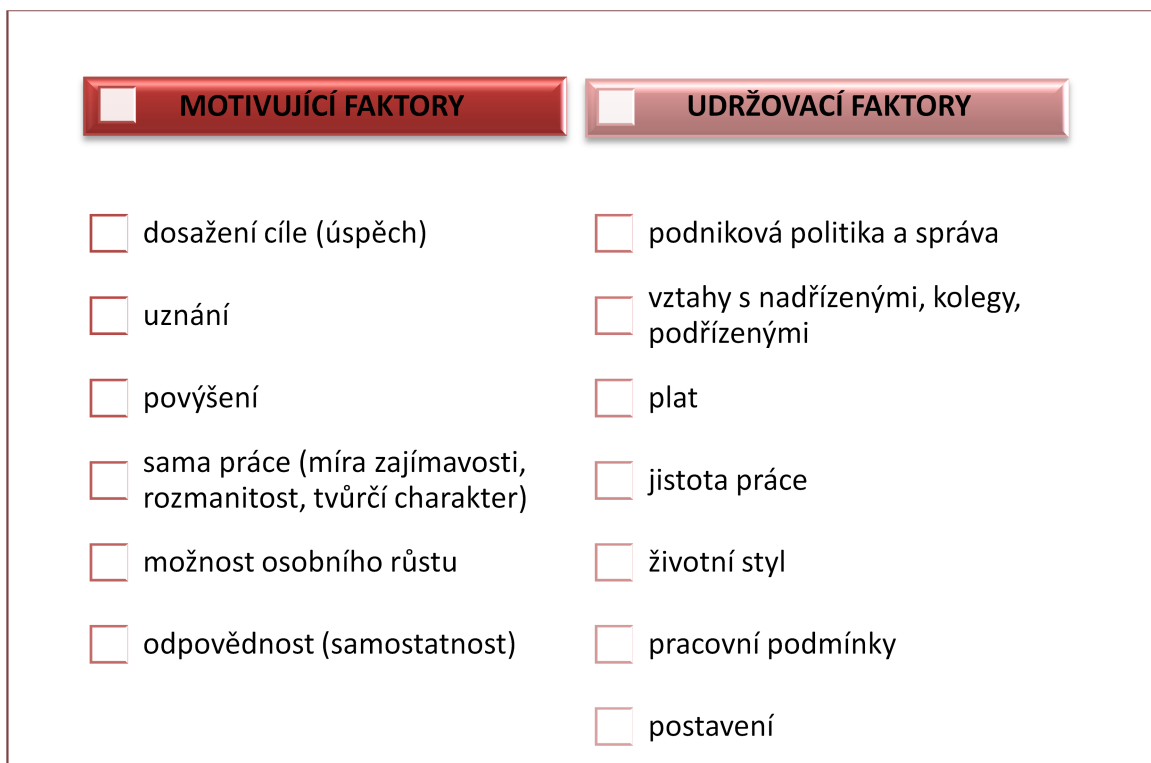


Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování + VEGER, J. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 65.

Herzberg vycházel z výzkumu mezi zaměstnanci na pracovišti. Výsledkem výzkumu bylo, že faktory, které z počátku působily jako motivační, byly nyní chápány pouze jako faktor pro splnění daného úkolu a následnému uspokojení potřeb z práce samotné. Přítomnost hygienických faktorů nezvyšuje motivační faktory, nicméně nepřítomnost těchto faktorů

vyvolala osobní nespokojenost. V týmové práci lze tedy očekávat, že absence motivátorů může vyvolat nedostatečnou motivaci u pracovníků.⁶



Obr. 3: Motivující a udržovací faktory

Zdroj: Vlastní zpracování + VEBER, J. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 66.

2.4 Týmová práce

Každý tým je svým způsobem odlišný, je určitým způsobem specifický a stává se, že ne všichni jedinci jsou si vzájemně loajální. V praktickém pojetí je velmi časté, že se objeví neshody, které narušují běžný chod týmové práce, ale je vždy potřeba mít správného kouče, který je otevřený k řešení těchto situací. Různí lidé řeší tyto situace různými způsoby, opět je ovlivňuje jejich osobní charakter, samotné zapálení pro danou věc nebo současné rozpoložení. V dlouhodobějším charakteru však jednu z nejlepších atmosfér vytvoří diplomatický přístup kouče. V krizových situacích nepomůže ani direktivita,

⁶ Viz 5, s. 168.

pesimismus nebo přílišné nadlehčování. Správně fungující management ve firmě musí napomáhat k soudržnosti a mít jasná pravidla v rámci firmy mezi všemi zaměstnanci. V tomto případě může být každý tým odlišný a není to hodnoceno jako negativní.⁷

Celý tým nevznikne najednou, ale budováním postupných kroků a nabalováním nových jedinců, kteří jsou každý jednotlivou osobností. V čase se tak postupně dohromady spojí více jedinců s vlastními názory a osobitým působením, je ale potřeba je navázat mezi sebou. V těchto situacích je ideální aplikovat v pravidelnějších intervalech team-buildingové akce, které i v neformálním směru spojí jedince v tým. Vzhledem k účelu, s jakým tyto akce firma pořádá, je vhodné využít kolektivní akce např. volejbal, fotbal, společná procházka nebo výlet. Pokud se cílená aktivita nezvolí vhodným způsobem, může se minout účinkem nebo mít i opačný efekt, kdy se spojí jednotlivé skupiny sobě blízkých lidí a ostatní jsou již mimo aktivní dění. Prioritou každého manažera je využívat asertivního jednání v konfliktních situacích, které nastávají v každém týmu. Konflikty se tedy z týmu nedají vyčlenit úplně, ale dá se s nimi pracovat. Konfliktní situace je potřeba řešit takřka okamžitě, aby se předešlo dalším neshodám a větším následkům.⁸

Důležité však stále je, že všichni jednotlivci v týmu mají stejný cíl a tím je mít práci, kde chtějí plnit výsledky podle vlastního očekávání za určitou výši finanční odměny. Pokud předpokládáme, že noví členové firmy jsou lidé pracující pomocí živnostenského oprávnění, kteří přijímají pozitiva i negativa této práce, je velmi důležité sjednotit cíle, nasazení a přístup všech členů skupiny tak, aby vždy svou práci přinášeli pozitivní vývoj firmě a vykonávali poradenskou činnost s maximálním úsilím a vědomím pomoci klientovi. Pro zaktivování pracovníků potřebujeme uvolnit napětí v týmu a vytvořit pozitivní atmosféru, která dokáže pracovníky motivovat. Každý člen týmu má vnitřní napětí z jiného důvodu. Proto je důležité aplikovat různé podněty, které pomohou zaujmout

⁷ HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6, s. 144.

⁸ Viz 7, s. 90.

maximální počet pracovníků. Při této aplikaci vycházíme z potřeb a osobních hodnot pracovníka.⁹

Pozitivní myšlení je nezbytným faktorem pro zvládnutí většiny stresových situací. Týmová podpora nám může pomoci k čemukoliv, ale pokud jsme pesimističtí, jen těžko zvládneme sami sebe. Každý úkol se dá vyřešit s mírnou nadsázkou, bez toho aniž bychom si museli připouštět, jak velký stres a tlak je na nás kladený. S přibývajícím zkušenostmi tak zjistíme, že již víme, na koho se obrátit, jak úkol splnit a čemu se vyhnout. Tato praxe nás již více stabilizuje pracovníka a vytváří se osobní pocit důvěry v samu sebe ale i své okolí v rámci týmu.

Rady, které nám ostatní pracovníci dávají, většinou nejsou kritikou, ale měly by nám alespoň trochu pomoci pochopit, že i my sami se běžně dopouštíme chyb a je normální je dělat, ale měli bychom se z nich poučit a to víc se osobnostně a kariérně obohatit. Osobní motivace nám v tomto směru, s pozitivním myšlením, může velmi pomoci k jednomu z našich cílů. Aktivní a dynamický přístup pracovníků lze udržet pouze pravidelným zhodnocováním svých aktivit a následných výsledků. Zhodnocování je dlouhodobá a průběžná aktivita, která není pouze formální záležitostí, ale v každém týmu je potřeba cílit hodnocení na detaily, které přinesou pokrok celému týmu.¹⁰

„Vlastní řízení pracovního výkonu, stejně tak jako realizace personálního hodnocení není pouze úlohou top manažerů. Ve skutečnosti je vlastní těžiště v procesu řízení pracovního výkonu úkolem liniového manažera, tedy vždy přímého nadřízeného. Liniovní manažeři zpravidla nemívají žádné odborné vzdělání v oboru personalistika, často dokonce nemají ani žádné doplňující vzdělání například formou kurzů, výcviků apod. (na rozdíl od vrcholových manažerů), které by je v této oblasti rozvíjelo. Velmi důležitým předpokladem pro efektivní řízení pracovního výkonu i pro správnou realizaci

⁹ Viz. 7, s. 116.

¹⁰ STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0937-6, s. 115.

*personálního hodnocení, je tedy nezbytné věnovat v první řadě pozornost liniovým manažerům, jejichž úloha je v obou výše uvedených procesech nezastupitelná.*¹¹

2.5 Zhodnocování výsledků v rámci společnosti

V praxi se provádí různé metody zhodnocování výsledků v rámci týmu. Ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. vychází v pravidelných intervalech tzv. rangliste, které ukazuje každoměsíční výsledky všech aktivních spolupracovníků. Tyto výsledky jsou seřazené podle velikosti produkce v daném období a v týmu tak lze jednoduše komunikovat zpětnou vazbu na provedený výkon. Aby hodnocení výsledků bylo efektivní, mělo by proběhnout v určitém intervalu, kdy jsou výsledky ještě aktuální. I na negativních výsledcích by vedoucí pracovník měl najít nějaké pozitivum například, že je to šance, kdy i malý pokrok k lepším výsledkům bude hodně znatelný. Ve valné většině nejsou malé výkony výsledkem pouze daného pracovníka ale i jeho řídicího pracovníka. Je totiž velmi pravděpodobné, že pracovník pouze neví, jak danou aktivitu zrealizovat, jak začít nebo jak argumentovat. Z těchto důvodů je ideální zjistit, z jakého důvodu výkon byl takový, jaký byl a následně se dá analyzovat, jak to v budoucím období vylepšit. Úkolem vedoucího pracovníka by měl být i zájem na výsledcích jeho podřízených spolupracovníků a proto je týmová práce nezbytně nutná. Nezájem nebo příliš velká obava často vedou k ukončení činnosti. Spolupráce mezi pracovníky je postavena na základech vzájemné důvěry mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Tuto důvěru lze aplikovat pouze v případě, že mezi jednotlivými členy týmu nejsou rozpory a konflikty, které je potřeba vyjasnit pro další komunikaci. Komunikace je denní aktivitou mezi pracovníky a závisí na ní fungování

¹¹ REISSOVÁ, A. Personální hodnocení jako kontrolingový nástroj řízení pracovního výkonu. *E+M Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, č. 1, s. 91-102. ISSN 1212-3609. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/195456988?accountid=17116>

celé společnosti.¹² Z těchto důvodů by se nadřízený pracovník neměl bát komunikovat a ve vhodnou chvíli tak i inspirovat své spolupracovníky k lepším výsledkům.

¹² MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0408-0, s. 15.

3 Analýza vybraných personálních činností

Personální činnost v podniku je činnost řízení, která je zaměřená na činnosti v personální oblasti. Vzhledem k náplni a činnosti se rozdělují pojmy

- personální činnost,
- personální řízení.

Přičemž personální činnost je taková činnost, která se zaměřuje na hlavní činnosti v personalistice firmy. Personální řízení je již cíleno na konkrétní oblast lidských zdrojů, které se rozdělují následovně:

- plánování pracovníků,
- získávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- podnikové vzdělávání,
- odměňování,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví a pracovní podmínky,
- sociální péče a aktivity volného času,
- personální informační systém.¹³

Předmětem této práce je zaměření na tyto personální činnosti:

- plánování pracovníků,
- podnikové vzdělávání,
- získávání, výběr a rozmisťování pracovníků.

¹³ VEBER, J. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7, s. 174.

3.1 Plánování pracovníků

Jednou z nejdůležitějších činností personálního řízení je plánování pracovníků, zejména k těmto činnostem patří plánování pracovních míst a kvalifikační struktura pracovníků ve firmě. V každé společnosti se počítá s potřebou vývoje lidských zdrojů, s jejich fluktuací pracovníků, potřebami kariérního růstu a pohybem pracovníků mezi jednotlivými odděleními společnosti. Pracovníci tak mohou cítit potřebu odchodu do jiné společnosti nebo v rámci své firmy. Cílem plánování pracovníků je, aby firma měla vždy k dispozici pracovníky, kteří jsou v daný moment potřeba. S použitelnými zdroji se tak firma snaží dosáhnout požadovaných výsledků.

Základním východiskem je vytvořit prognózu pomocí interních podkladů společnosti, která vypovídá o konkrétní potřebě pracovních sil. Dále je potřeba definovat možný vývoj pracovní síly, který ovlivňuje:

- stáří pracovníků,
- vývoj trhu práce,
- demografický vývoj v daném státě,
- potenciální změny kvalifikace pracovníků a další.

Hlavním cílem plánování je definování potřeb, které je odvozené z plánu jednotlivých sektorů firmy. Pro rozvoj společnosti jsou nezbytně nutné:

- pracovní síly,
- dlouhodobé cíle společnosti,
- výchozí stav, který je potřeba znát pro splnění strategických cílů.¹⁴

Plánování pracovníků (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) je základem pro splnění cílů společnosti s tím, že základem je sledování vývoje, definování cíle

¹⁴ Viz 13, s. 174.

a vytváření opatření, která zajistí, aby stanovené cíle byly s odpovídající pracovní silou splněny. Hlavním cílem personálního plánování je tedy:

- zajistit požadované množství pracovníků,
- zajistit znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníků,
- mít na konkrétních pozicích pracovníky s požadovanými charakterovými vlastnostmi,
- umět vhodně a efektivně motivovat pracovníky,
- včas reagovat na změny,
- vhodně přizpůsobit jednotlivé týmy,
- se správným načasováním,
- s únosnými náklady.

Personální plánování je tedy procesem několika aktivit, které pomocí předvídání, definování cílů, tvorby opatření v oblasti pohybu pracovníků do společnosti, ze společnosti a uvnitř společnosti, v oblasti tvorby propojování konkrétních pracovníků s konkrétními pracovními aktivitami a to vše ve správný čas, na správném místě a při využití vhodného počtu pracovníků s předem danými náklady.¹⁵

V rámci společnosti OVB Allfinanz, a. s. se pracovníci řídí strategickým i operativním plánováním rozvoje společnosti s přihlédnutím na vývoj trhu stejně tak, jak zmiňuje ve svých publikacích Veber a spol. i Koubek.

Během každého roku vedení společnosti organizuje několik firemních setkání, kde si manažeři stanovují své cíle a strategie, jak svých cílů dosáhnout. Vzhledem k rostoucí konkurenci a vývoji ostatních společností se tyto plány realizují na denní bázi s odpovědným manažerem, který každý týden kontroluje plnění plánu. V plánu se definují přesné počty potřebných pracovníků, jejich zaměření, povahové rysy, možné termíny nástupu do společnosti, vzdělání nových členů. Poté odpovědná osoba potenciální pracovníky osloví s možností spolupráce.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3, s. 87.

3.1.1 Začínající spolupráce ve společnosti

Pracovníci si ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. na začátku peníze nevydělávají ihned a je to způsobené faktem, že první měsíc se pouze pracovníci zaškolují na své budoucí pozice. Během tohoto zaškolování dochází k situaci, kdy si pracovníci vytvoří registraci na živnostenském úřadě a zaktivují tak svou podnikatelskou činnost. Od začátku tedy pracovníci investují do sebe samotných následujícím způsobem:

- Kč 1 000,- živnostenské oprávnění,
- 2x výpis z rejstříku trestů (Kč 100,-),
- kancelářské potřeby Kč 1 500,- spisovka, vizitky, reklamní materiál,
- business oblečení např. oblek a košile Kč 10 000,-,
- společenské boty Kč 2 000,-.

Vstupní školení, kterým pracovníci procházejí je neplacené, avšak začínající podnikatel při vstupu do podnikání do sebe musí investovat minimálně 14 600,- již během prvních dvou měsíců, protože bez výše zmíněných investic není možné poradenskou činnost vykonávat důvěryhodně a kvalitně.

V této kapitole se již dostáváme k prvnímu problému, který v České republice ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. nastává. Vzhledem k faktu, že spolupracovníkem může být člověk způsobilý k právním úkonům, s čistým výpisem z rejstříku trestů a minimálně se vzděláním na úrovni výučního listu je zřejmé, že pracovníkem se může stát takřka kdokoliv, ale ne každý má na začátku dostupnou investici, do svého podnikání. Při úvaze, který pracovník začíná spolupracovat, můžeme jasně vydedukovat, o jakou cílovou skupinu oslovovaných spolupracovníků se jedná. Jsou to většinou:

- zletilí studenti,
- pracující osoby, které hledají přivýdělek ke svému hlavnímu pracovnímu poměru,
- důchodci,
- ženy na mateřské dovolené.

V praxi je evidentní, že o práci se budou ucházet zejména výše zmiňované skupiny a to z důvodu vyhledávání příjmy při současné optimalizaci daňových výdajů a výdajů na sociální a zdravotní pojištění.

Analyzovaná skupina Petra Saice v rámci společnosti OVB Allfinanz, a. s. je z 90 % tvořena spolupracovníky s průměrným věkem do 24 let, kteří jsou studenty. Ideální nový spolupracovník je tedy student, který při zaškolení a postupném získávání praxe v podnikání nemusí hradit odvody (zdravotní a sociální pojištění, zálohy na daně) státu. Při získávání praxe nemá začínající podnikatel většinou okamžitý zisk. Investicí jsou pro něj pouze administrativní náklady (vizitky, živnostenské oprávnění apod.). Při ukončení studia má poté začínající podnikatel již dostatečnou praxi, aby mohl práci s živnostenským oprávněním a vlastními příjmy, vykonávat na hlavní pracovní poměr.

Plánování je jedním z hlavních nástrojů v oblasti řízení organizace, a jelikož je člověk nejdůležitějším činitelem v oblasti fungování, stává se personální plánování hlavní činností každé společnosti.¹⁶ Z tohoto pohledu je nutné si uvědomit, že v našem případě je spolupracovník vnímaný jako samostatný podnikatel, který je zaškolovaný svým vedoucím pracovníkem, ale jeho aktivity jsou aktivitami jeho vlastní firmy.

3.2 Podnikové vzdělávání

V moderních společnostech se pracovníci neustále rozvíjejí a vytváří nové aktivity, které společnost posouvají. Vzhledem k rostoucí konkurenci na trhu práce i mezi jednotlivými firmami je nyní nutností neustálé vzdělávání zaměstnanců. Pouze touto cestou lze získat konkurenční výhodu a mít tak lepší pozici než kdokoliv jiný. V současné době již pracovníkům nestačí vzdělání, které si z dob svých studií vybudovali, ale potřebují se stále rozvíjet a získávat nové zkušenosti. Vzdělání se tak stává celoživotní náplní každého

¹⁶ Viz 15, s. 88.

úspěšného pracovníka. Z těchto důvodů se společnosti snaží svým zaměstnancům zajišťovat vzdělávací kurzy, které jim mohou značně pomoci.¹⁷

Vzdělávání pracovníků v rámci podniku je procesem, který je tradiční oblastí působící na vylepšování kvalifikace pracovníků. Toto vzdělávání je často zaměřené na konkrétní pozice pracovníků, aby vzdělání bylo efektivní. Do této formy vzdělávání patří také rekvalifikační kurzy, které pomohou pracovníkům s jejich znalostmi a dovednostmi v konkrétním oboru. V současné době jsou často využívány kurzy pro manažery zaměřené na tyto oblasti:

- řešení konfliktů na pracovišti,
- asertivní jednání,
- motivaci pracovníků,
- umění jednat s lidmi.

Vzdělávání pracovníků tak může velmi efektivně zvyšovat profesionalitu jednotlivých pracovníků.

Pracovníci osobní růst a růst vlastní kvalifikace vnímají podle průzkumů velmi pozitivně a samotné vzdělávání se tak stává jedním z jejich motivačních faktorů.¹⁸

Vzdělávání ve finančním sektoru je potřeba tvořit tak, aby bylo kreativní, zaujalo posluchače a bylo formulováno tak, aby ho posluchači snadno pochopili.¹⁹

¹⁷ Viz 15, s. 237.

¹⁸ Viz 13, s. 177.

¹⁹ KIYOSAKI, R. T. a LECHTER, S. L. *Nefér výhoda*. Praha: Pragma, 2011. ISBN 978-807349-263-2, s. 242.

3.2.1 Vzdělávání pracovníků ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.

Ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. jsou nastavené určité principy každé struktury, které zpravidla fungují dlouhodobě. Vzhledem ke skutečnostem, že pracovníky zaškoluje zkušený pracovník je ideální, pokud se v první fázi noví uchazeči snaží jeho kroky následovat a pokud jim tento styl práce nevyhovuje, můžou změnit jednotlivé postupy podle svých představ. Úspěch pracovníků je však velmi snadno kopírovatelný a v této společnosti více než vítaný. Úspěchem spolupracovníka totiž vnímáme jako úspěch vedoucích pracovníka.

Při vstupu spolupracovníka do společnosti je možné vybrat a umístit uchazeče na následující školení:

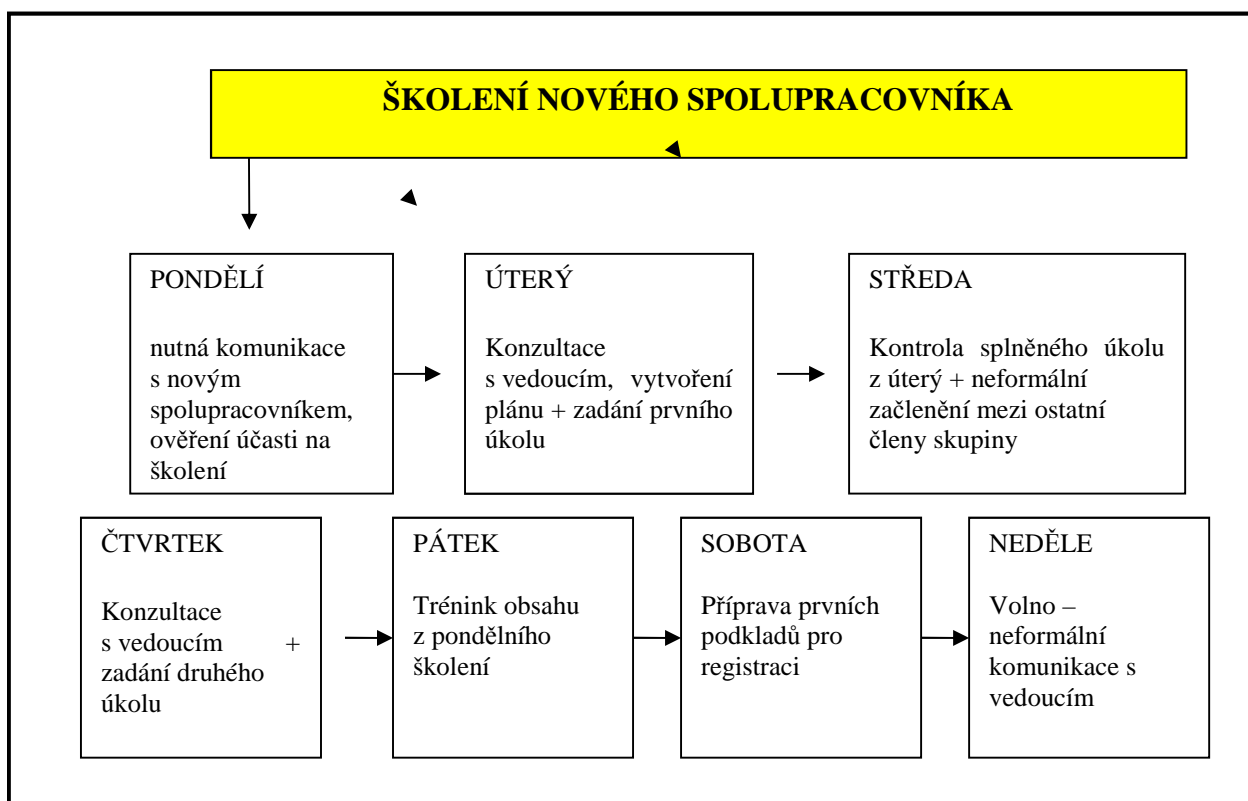
- školení pro začátečníky,
- školení pro pokročilé – rozdělení na skupinu poradců a manažerů.

3.2.1.1 Školení pro začátečníky

Toto školení probíhá klasicky v pěti blocích jako tříhodinové školení jednou za týden. V rámci tohoto školení jsou probíraná následující témata:

- 1. školení: představení společnosti, motivace, vlastní prezentace osobnosti,
- 2. školení: základy o stavebním spoření, penzijním připojištění, kariérní postup v rámci společnosti,
- 3. školení: rozdíl mezi investičním a kapitálovým životním pojištěním, trénink produktů z druhého školení, oslovení nových zákazníků,
- 4. školení: trénink prezentace představení společnosti, recruitment, vysvětlení systému příjmů,
- 5. školení: hypotéky, systém kurzů, motivace.

V rámci týdne by měl spolupracovník být v denním kontaktu se svým nadřízeným a jednotlivá témata spolu ještě více rozvinout, aby každý uchazeč školení danou problematiku lépe pochopil.



Obr. 4: Systém komunikace s novým spolupracovníkem

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše zmiňované schéma naznačuje denní aktivity se spolupracovníkem, které je nutné nastavit již od počátku spolupráce. Bez důkladného plánování dalších aktivit nemůže být úspěšný nový spolupracovník ani jeho vedoucí.

3.2.1.2 Školení pro pokročilé

Školení pro pokročilé spolupracovníky je určeno pro takové spolupracovníky, kteří již mají potřebnou praxi v produktové oblasti a znají základní principy fungování společnosti. V zájmu obou stran – jak vedoucího pracovníka, tak začínajícího spolupracovníka je, aby byl nový člen firmy úspěšným a budoval svou organizaci podle vlastních představ. K tomuto je nutné mít alespoň nějaké vzájemné osobní vazby a pomáhat každému novému členovi s oblastmi, které teprve poznává.

Jakmile má pracovník potřebné zkušenosti a má již kladné výsledky, potřebuje přímo orientované poradenství od svého manažera, aby své podnikání rozvíjel správným směrem.²⁰

Se spolupracovníky, kteří navštěvují toto školení, se počítá do manažerských pozic. Většina vedoucích pracovníků se snaží již přijímací pohovory cílit na pracovníky, kteří jsou schopní být na manažerské pozici. Pro jejich rozvoj a rozvoj organizační struktury je to nejlepší krok, který ve své kariéře mohou vytvořit, protože jedině úspěšní pracovníci mohou v kariéře posunout a vytvořit úspěšného vrcholového manažera. Školení pro pokročilé pracovníky nemá konkrétní podobu, velmi často se využívá individuálních konzultací, kde se řeší konkrétní problémy. Nicméně je více než vhodné celý tým spojit a vytvářet tak psychologické vazby v rámci týmu, které dokáží snadno motivovat pracovníky.

3.2.1.3 Porady managementu

Pro úspěšnější pracovníky firmy jsou v rámci zemského ředitelství Petra Saice organizované porady zaměřené na management. Tito pracovníci již mají své menší struktury a cílem těchto porad je, ukázat výsledky za předchozí období, zhodnotit situaci na trhu ale i například trénink manažerských dovedností pod dohledem odborného kouče, který jednou za měsíc na dvě hodiny školí skupinku maximálně deseti osob.

3.2.1.4 Akademie oblastního vedení

Každé oblastní vedení si jednou za čtvrt roku naplánuje vlastní akademii. Tato akademie je plánovaná na víkend, kdy prezentace probíhají během celé soboty s přespáním do neděle.

Cílem této akademie je především získat nové informace a předat zkušenosti novým členům společnosti.

²⁰ KIYOSAKI, R. T. a LECHTER, L. S. *Bohatý táta radí, jak investovat*. 3. vyd. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-889-4, s. 431.

Celá skupina je rozdělena do několika menších podskupin a každá z nich se zaměřuje na jiná témata. Rozdělení do skupin předem připraví odpovědní manažeři a témata přednášek zaměřují na konkrétní potřeby jednotlivých členů skupin.

Večerní program je pak zaměřený spíše na budování mezilidských vztahů s cílem osobního poznání manažerů společnosti a získání doporučení pro vylepšení osobních výsledků ve firmě.

3.2.1.5 Summit zemského ředitele

Summit zemského ředitele je roční záležitostí a jedná se o školení většího počtu pracovníků najednou. Cílem je zejména motivace pracovníků, proto se na tyto akce zvou úspěšní pracovníci i ze zahraničí.

Většina spolupracovníků na summitu získá silnější vnitřní motivaci a následně zvýší svou aktivitu v rámci své vlastní firmy.

3.3 Získávání pracovníků, výběr a rozmíst'ování pracovníků

Následující kapitola pojednává zejména o možnostech recruitmentu a nutnosti vhodného výběru pracovníků v rámci společnosti.

3.3.1 Získávání pracovníků

Koubek podnikové získávání definuje následovně „*Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů a tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).*“²¹

Recruitment je proces, pomocí kterého probíhá hledání uchazečů v rámci daného oboru buď všeobecně, nebo pro konkrétní volnou pozici. Potenciální uchazeči jsou kontaktováni, ale tím ještě nevzniká konkrétní závazek pro přijetí pracovníka.²²

V oblasti podnikového získávání je hlavním úkolem zajistit vhodné pracovníky a mít k dispozici zdroje, které nám toto získávání umožňují. Je tedy potřeba mít neustále k dispozici informace o volných pracovních místech ve firmě a mít možnost najít vhodné

²¹ Viz 15, s. 117.

²² TORRINGTON, D., HALL, L. and TAYLOR, S. *Human resources management*. 7th ed., Harlow: Pearson Education Limited, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2, p. 863.

kandidáty na dané pozice. V podnikovém získávání se pracovníci zaměřují na následující aktivity:

- jednání s uchazeči o danou pozici,
- získávání potřebných dat o uchazečích,
- administrativní práce ohledně přijetí uchazeče do společnosti.²³

Při procesu získávání je firma samotná na straně jedné a na straně druhé je potenciální nový pracovník. Firma má zájem o nového pracovníka a to s požadovaným vzděláním a určitou úrovní osobních vlastností. Potenciální nový pracovník zase vyhledává stabilní zázemí ve společnosti, která mu nabízí různé možnosti.²⁴

3.3.1.1 Podnikové získávání v rámci týmu

V rámci podnikového získávání se již dopředu vedoucí pracovník zaměřuje na cílové skupiny, které mu jeho tým doplní vhodnou náturou člověka, kterou tým potřebuje. Je ideální, pokud se v rámci týmu povede manažerovi zacílit již u samotného recruitmentu a vybrat si tak vhodné kandidáty pro danou pozici.

Vzhledem k faktu, že každý pracovník je placený podle obratu ve firmě a je zřejmé, že práci může dělat takřka kdokoli, z valné většiny jsou spolupracovníky studenti do 24 let, můžeme vyhodnotit tuto situaci, že i recruitment bude cílený na tyto osoby.

Při budování manažerské pozice je ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. získávání nových spolupracovníků naprosto nezbytným aspektem. Pokud se tedy nový člen firmy nedokáže vcítit do této pozice, nedokáže oslovit nové a schopnější spolupracovníky než je on sám, není možné s ním dále počítat na pozici vedoucího pracovníka. Z těchto důvodů je nutné na počátku vyčlenit, na koho se zaměřovat již při získávání nových pracovních sil.

²³ Viz 15, s. 117.

²⁴ Viz. 15, s. 118.

Hlavním cílem při podnikovém získávání je, vědět, jaké pracovníky do firmy hledáme. Samotný začátek získávání pracovníků začíná již při prvotních úvahách, koho do firmy budeme potřebovat. Každý pracovník ve firmě by měl být vybírán s maximálním úsilím, jako by on sám měl podíl na výsledcích firmy. Každý podnikatel v první řadě musí najít takové pracovníky, kteří jsou lepší v oblastech, ve kterých má sám podnikatel své slabé stránky. Tímto způsobem se dají vyčlenit určité nedostatky a vytvořit fungující strukturu při menší časové investici.

Dalším krokem získávání je, jakým způsobem nového pracovníka najít. Hlavním cílem je, mít dostatečné množství uchazečů, ze kterých můžeme vhodného kandidáta vybrat. Všechny tyto aktivity by měly být uskutečněné ideálně s optimálním finančním nákladem a hlavně v čase, kdy daného pracovníka firma potřebuje.²⁵

Jednou z přednášek pro pokročilé pracovníky v rámci společnosti OVB Allfinanz, a. s., kteří se chystají na manažerskou pozici je i téma – kde a jak nové spolupracovníky oslovit. Zpravidla je systém fungování oslovení stejný jako v situaci, kdy poradce oslovuje klienty.

Nové spolupracovníky může manažer oslovit takřka kdekoliv, avšak nejvhodnější způsob je získat doporučení na konkrétního člověka. Pokud zapojíme navíc fakt, že většinou ve firmě pracují studenti vysokých škol, je právě tam potenciál pro recruitment největší. Koubek uvádí „*Výhodou jsou nižší náklady na získávání pracovníků a skutečnost, že uchazeči bývají zpravidla vhodní jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami, protože současný pracovník organizace si samozřejmě nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst doporučením nevhodného osoby.*“²⁶

Velmi užívanou metodou pro získávání pracovníků je spojení firmy s institucemi zaměřenými na vzdělání. Hodně institucí má již konkrétní zaměření a tak se dá velmi efektivně zaměřit své aktivity na získávání nových pracovníků. Zaměření na střední a vysoké školy je ideální pro firmy, které potřebují pracovníky s vyšší úrovní dosaženého

²⁵ Viz 15, s. 122-131.

²⁶ Viz 15, s. 136.

vzdělání. V současné době existují i formy získávání pracovníků přímo na univerzitách, kdy se firma domluví se studentem na konkrétní pozici, na kterou může student nastoupit po dostudování daného oboru. Během studia tak může do firmy docházet a vytvářet si praxi potřebnou pro danou pozici. Tato forma získávání je ideální pro vzdělávací instituce, kde si studenti mohou zvolit sami předměty, kterými se budou zabývat a své studium tak směřují na získávání informací z konkrétního oboru.²⁷

V České republice v současné době dochází k masivnímu rozvoji spolupráce poradenských společností a jednotlivých struktur se školami. Jak již bylo zmíněno, je to ideální cílová skupina nových spolupracovníků, kteří jsou schopni učit se novým věcem.

Pracovník sám o sobě působí dojmem na manažera několika faktory. Je samozřejmě nutné projít několik formálních náležitostí, nicméně velikou vypovídající schopnost má i neverbální komunikace nového spolupracovníka. Již samotné podání ruky působí jako naprostá banalita, nicméně stále se setkáváme s řadou lidí, kteří tuto jednoduchou zásadu obcházejí a velmi si tím škodí. Pro manažera špatné podání ruky může znamenat i laxní přístup k práci, vypovídá např. i o flegmatických rysech daného jedince, nebo že osobnost nemá tzv. tah na branku.

Většina věcí i v rámci chování se dá během kariéry naučit. Tato cesta není vždy tou nejjednodušší, protože nevyplývá z přirozenosti jedince, nicméně i toto je pozitivní fakt, který lze do budoucna zohlednit. Lukeš a Nový uvádějí „*Úspěšným podnikatelem se nestane každý, kdo začne podnikat, ale jen někdo. S tím souvisí základní otázka – musí se podnikatelm člověk narodit, nebo je možné se podnikatelské dovednosti naučit a podnikatelem se stát?*“²⁸

²⁷ Viz 15, s. 138.

²⁸ LUKEŠ, M., NOVÝ, I., et al. *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9.

Z pohledu naší analyzované firmy je většinou počítáno s variantou, kdy manažeři pracují s běžnými lidmi, kteří mají své zásady a sny, které si chtějí zrealizovat. Již při získání spolupracovníka do společnosti manažer ví, proč právě tento pracovník ve společnosti je a jaký sen si chce splnit. V porovnání se zaměstnáním je poté budování snů v podnikání často snazší, protože podnikatelé pracují v oblastech, které si sami vyberou a v těchto oblastech se chtějí realizovat.

3.3.2 Výběr pracovníků

Koubek výběr pracovníků definuje následovně „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu.“²⁹

3.3.2.1 Výběr pracovníků v rámci skupiny

Výběr pracovníků probíhá na základě doporučení stávajících pracovníků, kteří poskytnou informace o vhodných kandidátech. Předem se stanoví kritéria koho a za jakých okolností oslovit a zda je navrhovaný kandidát vhodný do již zavedené struktury. Po vzájemné dohodě manažer konkrétní skupiny zavolá vybraným kandidátům, se kterými dojde k osobnímu jednání a případně k zařazení do vstupního kurzu, kde již nový člen získá základní informace o fungování celé společnosti a jeho zaměření.

²⁹ Viz 15, s. 156.

3.3.3 Rozmíst'ování pracovníků

Koubek definuje rozmíst'ování pracovníků následovně „*Rozmíst'ováním pracovníků se organizace snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využít jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince. Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu. Nesmíme přitom zapomenout, že spojování pracovníků s pracovními místy logicky znamená i to, že dochází k oddělování pracovníků od jejich dosavadních pracovních míst a že část tohoto oddělování má podobu odchodů pracovníků z organizace.*“³⁰

3.3.3.1 Rozmíst'ování pracovníků ve skupině

V rámci společnosti OVB Allfinanz, a. s. dochází také k rozmíst'ování pracovníků ve firmě. U některých struktur je to velmi běžnou záležitostí, nicméně centrální strategií je, že pokud je nový pracovník součástí některého týmu, nemůže tento tým opustit. Výjimečně lze i toto vyřešit a to se souhlasem všech zúčastněných stran a zejména zemského ředitele. Základním stavebním kamenem poté je, že by i v rámci jednoho týmu mělo být více lidí s různými povahami, aby bylo vždy možné vytvářet fungující skupinu a plnit předem stanovené cíle.

³⁰ Viz 15, s. 221.

4 Time management

Úspěšný manažer při efektivním řízení lidských zdrojů využívá také principy time managementu. Vhodné investování času do vlastních aktivit umožňuje manažerovi zvládnout několik činností během dne a své pracovníky tak může řídit mnohem kvalitněji.

Cílem time managementu je neplýtvat časem jen tak, ale zaměřit využití času efektivně tak, abychom v rámci svých aktivit plnili předem stanové cíle. Důležitým faktorem jsou v této oblasti priority, které máme. Při efektivním time managementu pracovníci zhodnocují, které cíle mají pro ně největší váhu a při tom cíle musí být splnitelné. Ztroskotat může pracovník při stanovování malých ale i moc vysokých cílů. Většinou některý z pracovníků nastaví určitou „normu“, která se poté v rámci společnosti plní. Nicméně jsou pracovníci, kteří se tuto hranici snaží překonat, ale většina lidí se drží na stejné hranici, jako jsou ostatní. Nastavení vlastní normy probíhá většinou podle osobní vize v nějakém konkrétním člověku.

V time managementu může mít velký vliv i osobní nutkání na kariérní postupy. Kariérní postup však většinou nezávisí pouze na nás samých, ale také zejména na vedení společnosti. Občas se stává, že si člověk nastaví vysoký cíl, který nepřekoná a poté ztrácí motivaci k plánování vlastních aktivit a neřeší jejich časové rozložení. Velmi často dokáže napomoci počáteční zaujetí a tlak, který na nového pracovníka působí. Nadšení, které má většina pracovníků na začátku spolupráce, postupem času opadá a proto je důležité využít nové začátky k plnění svých cílů. Dalším faktorem, který time managementu dokáže výrazně pomoci je sebedůvěra každého člověka. Pokud člověk věří, že dokáže cokoliv, je otevřený novým možnostem a nebrání se inovacím, dokáže často zázraky.

Každý pracovník si musí uvědomit, že při koncentraci na daný úkol při zapojení všech svých sil, zvládne daný úkol mnohem lépe, rychleji, bez chyb a často je ve výsledku člověk plný energie a to vše při menší investici času.

Důležitým faktorem je také schopnost dělat aktivity kontinuálně, nepřestat a věnovat se jim podle původního plánu. Pouze při kontrole svých aktivit podle plánu dokáže spolupracovník plán splnit a dojít k cíli. Každou činnost by pracovník měl vykonávat

s maximálním úsilím, soustředěním a pílí. Nekoncentrace, následný chaos a nesplnění cíle vedou často k odrazení od splnění úkolu.

Koncentrace pomáhá pracovníkovi v plnění úkolů, které si sám stanovil. Při splnění cíle poté nastává pocit štěstí, radosti a pracovník je motivovaný tvořit další aktivity. Pokud je pracovník unavený, velmi rychle upadá i jeho koncentrace. Při opakujících činnostech a neustálé koncentraci si pracovník vytvoří rutinu. K rutinní činnosti je poté možné přidat další aktivity, které pracovníka osobnostně posouvají dále.

K podpoře správného time managementu určitě většina pracovníků využívá diáře. Diáře mohou být jak v papírové tak elektronické formě a dokážou manažerovi ulehčit jeho koncentraci na jiné aktivity. Správný manažer musí své aktivity plánovat a zaznamenávat. Všechny tyto aktivity je potřeba kontinuálně vytvářet po nějakou dobu a poté si je pracovník osvojí za vlastní.

Ve chvíli, kdy pracovník získá pocit, že jde vše podle jeho představ, měl by hledat další cesty, jak svou práci zdokonalit. V time managementu je důležité pracovat s neustálým kontrolním systémem. Při nedodržení nějakého úkolu by pracovník měl být potrestán, aby jeho budoucí aktivity co nejvíce omezovaly chybovost. Nejen, že mu taková činnost ulehčí práci, ale také ji bude vykonávat s jiným úsilím a motivací. Každý pracovník by tedy měl jít až do důsledku a za svou špatně odvedenou práci by měl zvládat nést i kritiku nebo nějaký trest.

Mezi jeden z nejzásadnějších rysů, které by měl pracovník vnímat, patří profesionální přístup k sobě samému ale i ke svému okolí. V této práci by každý pracovník měl službu nabízet takovým způsobem, jako by on sám byl svým poradcem i klientem zároveň.

Hlavní činnost, kterou si plánují spolupracovníci je telefonování. Velmi často nezabere mnoho času, ale dokáže velmi zlepšovat náladu a pocity. Pracovník by si měl uvědomovat, jak moc je pro něj zorganizování této aktivity podstatné a jaký přínos by vyřešení telefonátu pro něj mohl mít. Mobilní telefon nemusí mít člověk zapnutý celý den, ale pokud si naplánuje svou aktivitu telefonování na určitou část dne a konkrétní hodinu, měl by se této aktivitě také věnovat. Denní kontrola nad sebou samým, plnění úkolů a být aktivním členem je jedinou cestou k úspěchu.

Pracovníci se často bojí telefonování a mají problém s asertivním jednáním. Pokud tyto dva aspekty překonají, často překonají i svou hranici možností a organizování svého času vezmou do vlastních rukou. Strach z telefonátu může být často z neúspěchu, z odmítnutí, jestli člověk zvládne správně zareagovat, nezakoktá se a jestli bude tento telefonát úspěšný. Všechny tyto důsledky dokáže pracovník eliminovat s kvalitním vedením jeho manažera a se svou vlastní chutí do aktivit.

Úspěšní manažeři se dostanou do fáze, kde musí své aktivity směřovat na své pracovníky. V současném ekonomickém prostředí je delegace nutností. Žádného manažera by však tato delegace neměla omezovat v jejich time managementu, ale naopak by mu měla dát časový prostor pro nové činnosti, kterými se z časových důvodů zabývat nemohl.³¹

4.1 Time management a telefonování v týmu

Pracovníci poradenských společností mají často osobní problém s naplánováním svého času a telefonováním. Na tuto aktivitu se pracovníci často musí školit managementem společnosti.

Mezi faktory, které ovlivňují negace k telefonům, patří zejména:

- strach,
- neznalost,
- lenost.

První dva faktory lze s manažerem v dlouhodobějším horizontu řešit, lenost musí pracovník eliminovat sám.

Pracovníci společnosti OVB Allfinanz, a. s. mají předem dohodnutý termín se svým manažerem, kdy se telefonování budou věnovat. Již v tomto prvním kroku často dochází

³¹ GRUBER, D. *Time management*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-065-1, s. 113.

k neúspěchu a to často ze strany spolupracovníka. Dochází k nejrůznější argumentaci, kterou jeho manažer musí zvládat. Argumenty pracovníků jsou typu:

- nemá mobilní telefon,
- nemá čas,
- nemá komu zavolat,
- nevybavuje si žádný kontakt,
- je nemocný a na jednání se nemůže dostavit,
- nemá kredit,
- zavolá někdy jindy apod.

Všechny tyto argumenty správný manažer zvládne s určitou dávkou asertivity a investuje svůj čas do nového spolupracovníka, protože oba dva měli tuto aktivitu předem domluvenou a naplánovanou. V první fázi je důležité zvládnout obavu pracovníka, protože pod stresem ani tlakem nemůže vykonat práci, na kterou by se plně koncentroval. Aktivitu tedy bude zcela jistě vykonávat s velkým úsilím a tedy i následným vyčerpáním.

Pro první jednání je vhodné přistupovat následovně:

- mít časový prostor,
- nový spolupracovník by si měl být vědomý, že manažer s ním jedná v dobrém úmyslu mu pomoci,
- mít plnou důvěru v sobě samé,
- být otevřený novým informacím,
- snažit se plnit stanovené úkoly s plným nasazením.

Poté je dobré pracovníka vždy vhodně pochválit a podpořit. Každý pracovník na začátku spolupráce dělá několik chyb, ale pokaždé dokážeme najít alespoň malé pozitivum na jeho přístupu.

Ideální taktikou manažera v této klíčové situaci je, udělat názornou ukázkou. Naplánovat si rozhovor, říct si dopředu, jak by měl rozhovor se zákazníkem ideálně probíhat, soustředit

se a poté teprve v klidu zavolat. Volající člověk by měl být připravený na jakékoliv otázky, argumenty nebo situace, které při telefonování mohou nastat.

Telefonní hovory jsou uskutečňované se zamařením na hovory potenciálním:

- spolupracovníkům,
- klientům.

4.1.1 Telefonování se zákazníkem

Každý telefonát by měl být vedený člověkem, který hovor zaktivuje. V našem případě se ve většinou jedná o pracovníka, který volá klientovi a chce si s ním sjednat osobní schůzku, kde by mu vysvětlil, jaké služby mu může nabídnout.

Telefonní hovor je rozdělen do tří částí:

- osobní představení,
- sjednání osobní schůzky,
- potvrzení termínu, místa a ukončení hovoru.

Během telefonátu však může opět nastat argumentace, která rozhovor prodlouží. Ideálně by telefonní hovor neměl trvat déle než 5 minut. Klienta nechceme zdržovat, ani mu dělat poradenství po telefonu, pouze si chceme sjednat termín na osobní setkání pro představení možností na trhu.

Důležitou podstatou je si uvědomit, že pokud pracovník volá klientovi, tak klienta může vyrušovat, nejspíš také vykonává běžnou činnost a nečeká na to, až mu někdo zavolá. Pro pracovníka, který se obává volat a bojí se odmítnutí, je tedy prioritní, aby si byl vědom, že klienta může zastihnout v nevhodnou dobu a musí počítat i s touto možností. Pro úspěšný rozhovor by telefonát měl začínat otázkou, zda klienta nerušíme a zda má čas v danou chvíli.

Po souhlasu klienta v pokračování rozhovoru nastává fáze stručného představení. Argumenty, které nyní mohou nastat, jsou následující:

- klient se jednání z časových důvodů nechce zúčastnit,
- nemá peníze,
- již má všechny produkty uzavřené,
- má svého finančního poradce,
- finance řeší manžel/ka,
- sestra pracuje jako finanční poradkyně.

Tyto argumenty se dají v reálném rozhovoru snadno zvládnout, ale i tak je potřeba, aby na ně byl volající připravený. S manažerem je tedy ideální předem analyzovat odpovědi, které by mohly být ideální v daný okamžik. Žádný poradce by klienta při rozhovoru neměl stresovat, nabádat, přemlouvat ani znepokojovat, protože cílem je – získat termín osobní schůzky a naplánovat si tak svou další činnost v rámci time managementu.

Poradce by měl mít následující cíle v přístupu ke klientovi:

- chtít pomoci klientovi,
- ušetřit čas klientovi,
- ušetřit peníze klientovi,
- získat nové přátele a navázat kontakty.

Je tedy evidentní, že i při sebelepším plánování aktivit, musí mít každý poradce vždy na prvním místě potřeby klienta a na ty se zaměřovat. Jeho cílem sice je mít nový termín v diáři, ale pouze pokud může klientovi pomoci řešit jeho stávající finanční situaci.

Po ujasnění dotazů klienta, dochází na fázi domlouvání termínu a místa jednání. Ideální je příjemné místo, kde je vhodné řešit finanční situaci klienta, tedy:

- kancelář,
- kavárna.

Celé jednání, již od rozhovoru po telefonu, je o vzájemné důvěře. Koncentrace svých aktivit na tuto činnost je tedy v daném oboru vítaná.

Z výše uvedeného je zřejmé, že v praxi plánování a zorganizování time managementu, který by měl navíc pozitivní výsledek ve splnění plánovaného úkolu, často velmi těžkou aktivitou. Velmi záleží na vzájemné důvěře, podpoře a směřování ke stejnému, předem stanovenému cíli.

Pracovník by po naplánovaném termínu, který je určený k telefonování, měl mít opět diář naplněný aktivitami. Manažer by měl mít jistotu, že tyto aktivity jsou naplánované věrohodně, důsledně a s cílem pomoci klientovi.

Vzájemná spolupráce a zaměření na jednu činnost vytvoří s určitou koncentrací výsledky a pracovník si za daný úkol může svůj time management ohodnotit jako úspěšný. Tyto aktivity by měl vykonávat kontinuálně na denní bázi a pod kontrolou zodpovědného manažera. Výsledkem time managementu je zorganizování jednání s klienty, které je dalším krokem úspěšného pracovníka a při prvních jednáních je opět potřeba vedení a kontroly zodpovědným manažerem.

5 Tým a členové týmu

Často používaný termín v rámci skupiny je týmová práce, která je nezbytná v současném způsobu koučování pracovníků. V praxi používané pohledy na týmy jsou následující:

- tým jako skupina pracovníků, kteří jsou pohromadě z důvodu plnění často opakujících úkolů a jednotliví členové skupiny jsou na sebe často vázání svými výkony,
- tým jako skupina vytvořená k vyřešení konkrétní činnosti nebo úkolu.

V prvním týmu členové vzájemně spoluprací, pomáhají si, mají stejný cíl a dokáží si poradit. Druhý tým je složený z pracovníků, z nichž má každý svůj cíl, navzájem si nejsou schopni poradit, protože mají odlišné obory a zaměření. Výsledkem týmové práce je menší finanční náklad, větší efektivita, silnější zaměření a menší nároky na jednoho pracovníka.

Všichni pracovníci jsou poté zodpovědní za své aktivity a jejich činnost by měla být důsledná s přihlédnutím na možnost, že tým nese i určité riziko v neúspěchu.

Pro ideální vazby v týmu používají manažeři team buildingové aktivity, které mají za cíl tým více sjednotit a upevnit i osobní vazby mezi členy.

Každý člen týmu má svůj úkol, svůj cíl a společně tvoří celek.³²

V týmech zaměřených na prodej je to podobné jako ve sportu. Každý má svou úlohu, každý má svou silnou a slabou stránku a dohromady tvoří skupinu členů, kde se jeden člen neobejde bez druhého. Každý jednotlivý článek přitom musí:

- mít vlastní zaujetí pro splnění cíle,
- věřit si, že svou úlohu zvládne splnit,
- mít schopnost mít zdravé myšlení,
- být cílevědomý,
- být inteligentní na úrovni člověka, který je schopný obchod provést,

³² Viz 13, s. 85-89.

- být kritický k sobě samému,
- umět se radovat z úspěchu.

Někteří členi týmu mají tyto vlastnosti vrozené, jiní musí získat nové poznatky od svých manažerů. Pokud pracovník nedisponuje těmito vlastnostmi, má velmi těžkou pozici při vyjednávání s klienty. Poradci si tak sami mohou budovat překážky v pozitivním vývoji jejich kariéry.

V reálných situacích je důležité, aby úspěšní lidé disponovali výše zmíněnými vlastnostmi, které pomáhají poradcům být úspěšnými. Zákazník svému poradci musí věřit a být si jistý, že své finanční prostředky může svěřit svému poradci, aby je zhodnotil.³³

Vytvoření týmu jako takového je první fází. Druhou fází je, aby tým zůstal po delší dobu týmem a jednotliví členové se stále podporovali. Důležité je pravidelně vyhodnocovat výsledky, které tým plní a každého člena ohodnotit za jeho výkon. Všichni pracovníci by měli vnímat nutnost plnění vzájemných cílů a zapojovat se stejným dílem.³⁴

5.1 Týmová práce v rámci společnosti OVB Allfinanz, a. s.

Týmová práce je v rámci společnosti OVB Allfinanz, a. s. základním stavebním kamenem pro budování úspěchu. Většina pracovníků při vstupu do společnosti nemá konkrétní představu, jak činnost vykonávat a je nutné, zapojit fungující tým pod vedením a kontrolou zodpovědného manažera.

Noví pracovníci jsou školení jak individuálně tak v rámci týmu. Na začátku spolupráce je tým vhodným nástrojem, jak trénovat některé aktivity a simulovat tak reálnou situaci při jednání se zákazníkem. Cílem je získat důvěru ve vlastní názory, myšlenky a být si jistý svým jednáním.

³³ BUREŠ, I. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. 2. rozšířené vyd. Praha: nakladatelství Management Press, 1997. ISBN 80-85943-32-8, s. 7-11.

³⁴ Viz 7, s. 48-51.

Týmy v rámci společnosti jsou různé, často je základní rozdělení následující:

- noví spolupracovníci,
- pokročilí spolupracovníci,
- začínající manažeři,
- manažeři s většími obchodními zkušenostmi.

Pracovníci se rozdělí podle jejich pokročilosti do jednotlivých týmů, které se zaměřují na konkrétní oblasti. Tým je vytvořený s cílem podpořit každého člena a celý tým by měl vytvářet společně předem stanovené cíle. V rámci poradenské skupiny se jedná o tyto cíle:

- růst počtu smluv na spolupracovníka,
- růst telefonátů za týden,
- zvýšení osobních jednání s klientem,
- vyšší počet spolupracovníků v rámci skupiny,
- zvýšení motivace pracovníků.

Vedoucí manažer vybere cíl, který je pro danou skupinu splnitelný. V ideálním případě opět vytvoří názornou ukázkou, aby všichni členové týmu věděli, jakým způsobem postupovat. Cíl by měl být pro všechny členy, motivující a jasně stanovený. Manažer stanoví časový rámec, ve kterém se úkol plní a poté přistoupí ke zhodnocení výsledků a vyhodnocení nejlepších spolupracovníků.

Osobní přístup, ohodnocení a komunikace s členy týmu je důležitým faktorem pro tvorbu důvěry a základním kamenem pro budoucí rozvoj všech jedinců týmu.

Pro lepší motivaci a zapojení členů je ideální volit metodu soutěže a následného vyhodnocování pracovníků. Při celkových přehledech získají pracovníci jasná fakta, která jim nastíní, jak silnými hráči jsou v rámci týmu. Některé členy může toto srovnání motivovat, jiní své snažení vzdají, protože uznají, že tyto výsledky jsou nad rámec jejich sil.

Tým je důležité vhodně zvolit a kombinovat takové členy, kteří svými různými charaktery dokáží spolupracovat. Toto nebývá vždy tak snadné, jak se na první pohled zdá. Občas se

stává, že je jednodušší negativního člena týmu vyřadit, přesunout do jiné skupiny nebo do skupin nezačleňovat vůbec. Při pozici finančního poradce se takto izolovaní jedinci objevují velmi zřídka, protože většina lidí, kteří jsou zainteresováni do aktivit tohoto typu, jsou:

- komunikativní,
- přátelští,
- otevření novým příležitostem,
- motivovaní spolupracovat.

Avšak i v této oblasti se výjimky najdou a je třeba s nimi umět pracovat a zapojovat je do některých týmových aktivit.

Teambuildingové činnosti velmi pozitivně napomáhají v soudržnosti týmu. Pro poradenskou společnost je vhodné zvolit zejména týmové sporty a aktivity, kde jsou jednotliví členové v kontaktu. Ideální je i situace pod stresem, která má velkou vypovídající schopnost o členech týmu. Následující činnosti jsou vhodné pro teambuilding:

- volejbal,
- fotbal,
- turistika,
- rafting apod.

Společnost OVB Allfinanz, a. s. například poskytuje pro nejlepší spolupracovníky plavbu po Karibiku nebo tzv. Velkou cestu OVB, která je většinou týdenní cestou v zahraničí pro výherce a jeho životního partnera.

Jedna z forem teambuildingové aktivity je soutěž v rámci týmu spolupracovníků. Jednotliví členové týmu plní podmínky pro získání samolepky na automobil a poté získají příspěvek na pohonné hmoty, jejich reklama tedy může pozitivně podpořit i vývoj jejich firmy.

6 Znalosti pracovníků

Existují různé typy znalosti, mezi základní členění patří:

- odborné znalosti,
- obecné znalosti.

Odborné znalosti se pracovníci mohou naučit v rámci specializace na určitý směr oboru. Obecné znalosti jsou znalosti, které má každý člověk díky jeho výchově, vzdělání nebo lidem, se kterými se člověk stýká (rodina, škola, osobní zájmy a další).

Pracovník své znalosti převede na konkrétní aktivity s ohledem na poznatky manažera, kterými získá praktické zkušenosti a z plánovaných aktivit vytvoří konkrétní činnost, díky které vytváří vědomě hodnoty firmě. Za tyto hodnoty náleží pracovníkovi finanční odměna.

Vzdělání člověka nezávisí pouze na úrovni dosaženého vzdělání, ale zejména na inteligenci každé osobnosti. I lidé se základní úrovní vzdělání mohou budovat kariéru, která jim přinese do budoucna vysoký výdělek.

Podle konkrétní pozice každý pracovník směřuje své aktivity do vzdělání, které mu do budoucna přinese obnos v podobě vlastních finančních prostředků. Každý pracovník své vzdělání posouvá směrem podle toho, jaký má záměr a jaký je jeho konkrétní cíl.

Mezi nejdůležitější znalosti pracovníků patří:

- osobní zkušenosti,
- úroveň dosaženého vzdělání,
- obecně dostupné informace např. v knihovnách,
- kurzy zaměřené na vzdělávání.

Každý pracovník se svým zaměřením specializuje na konkrétní oblast. Díky specializaci zvládne pracovník svou pozici vykonávat kvalitněji, výkonněji a s menší časovou investicí.

V této souvislosti je nutné uvést, že nestačí pouze vzdělávání a teoretické poznatky, ale velmi důležitou úlohu plní praktické zkušenosti. Zkušenosti dokáží posunout ke splnění aktivity i člověka, který nemá potřebné vzdělání, ale má potřebnou chuť činnost vykonávat.

Pokud má pracovník, který nemá praktické zkušenosti, představivost, dokáže své vědomosti uplatnit v kterémkoliv oboru.³⁵

Každý člověk má odlišný přístup k informacím. Pokud je tento přístup kvalitnější a snazší, pracovník má i větší možnosti pracovat na lepší úrovni. Pomocí pozitivních externalit se šíří i vědomosti pracovníků a úroveň vzdělání se šíří napříč celou společností. Izolace jednotlivých pracovníků totiž není v praxi takřka možná. Výhoda nad konkurencí je vlastnit informace, které společnost dokáže vést ke strategickým cílům. Informace se postupem času staly nezbytnou součástí každé společnosti a veškeré výzkumy, analýzy a databáze jsou podloženy daty, která vytváří výhody v rámci společnosti.

Důležitým faktorem v oblasti informací je čas. Pokud má některá z firem informace dříve než kterákoliv jiná, jejich pracovníci dokáží vytvořit prostředí postavené na vědomostech, které přináší firmě stabilitu.

V případě, kdy manažeři mají příliš velké množství informací, může nastat i přehlčení manažerů informacemi a efekt tvorby stabilní společnosti je do určité míry omezen.

Procesy, které do společností přinášejí nové informace, jsou často:

- časově náročné,
- rozsáhlé,
- velmi drahé,
- zahrnují příliš velkou skupinu lidí,
- tvořené s nutností kvalitního řízení firmy.

³⁵ HILL, N. *Myšlením k bohatství*. Praha: Pragma, 1990. ISBN 80-85213-00-1, s. 62-71.

Příkladem takového procesu může být například nový software ve společnosti, který využívají pracovníci z několika oborů.³⁶

6.1 Organizování znalostí

Pracovníci každé společnosti jsou tím největším přínosem pro každou firmu. Bez nich by žádná společnost nemohla vytvářet hodnoty ani uspokojovat potřeby firmy. Každý pracovník přináší společnosti různé hodnoty a ne každý je:

- aktivní,
- úspěšný,
- loajální,
- motivovaný prací,
- důvěryhodný apod.

Hodnoty, které pracovníci do společnosti přinášejí, mohou vytvářet různé nároky na čas. Existují pracovníci, kteří s minimem časové investice vytvoří velké výsledky přínosné pro společnost.

Při organizování znalostí je nutné:

- mít na paměti cíle firmy,
- znát strategii společnosti,
- mít příslušného manažera, který aktivity zorganizuje,
- mít plán, jak přijímat nové výkonné pracovníky,
- znát odměňovací systém, který je motivační pro členy týmu.

³⁶ Viz 13, s. 228-240.

I znalosti je nutné korigovat v rámci každé struktury. Každý pracovník má zodpovědnost za své činnosti, které ve společnosti vytváří. Podle využití v praxi jsou pracovníci ohodnoceni a díky jejich znalostem rozvíjí společnost. Části firmy, které neřídí znalosti svých pracovníků, pracují nahodile a to je značným důvodem pro zpomalení aktivního a pozitivního vývoje. Díky nutnosti informací a znalostí ve firmách je nutné mít v týmu pracovníky, kteří jsou týmovými hráči a informace sdílejí se svými spolupracovníky.³⁷

6.2 Znalosti pracovníků OVB Allfinanz, a. s.

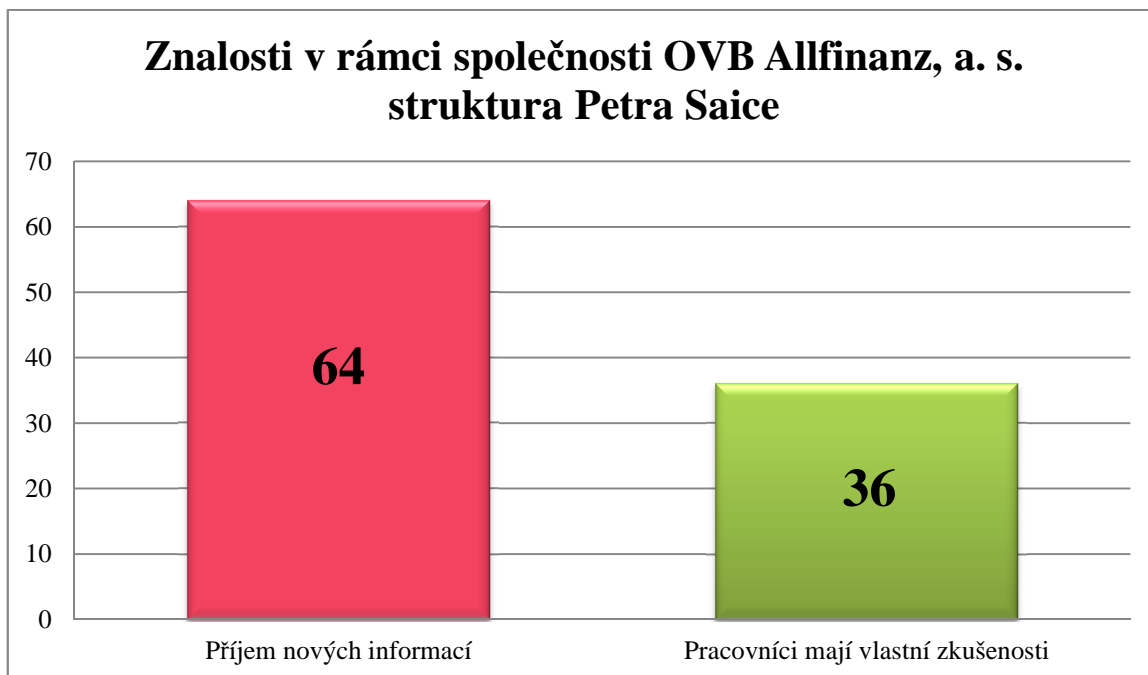
Pracovníci zkoumané firmy tvoří své aktivity zejména pomocí sdílení informací. Vzhledem k povaze a náplni práce každého finančního poradce jsou informace základem i pro tuto firmu. Díky vzájemnému působení a zaujetí na plnění cílů je tento faktor o to více podpořen.

V této fázi je nutné zmínit fakt, že manažer po zaučení nového spolupracovníka získá finanční odměnu až po jeho zaškolení a jeho prvních výsledcích. Lze tedy říci, že úspěch nového pracovníka je zároveň i úspěchem manažera. Z tohoto důvodu je jeden z největších zájmů manažera předat novému spolupracovníkovi maximum informací a zkušeností, které sám získal v průběhu vlastní kariéry.

Manažeři s většími zkušenostmi mají zákonitě i větší kariérní úspěch, dosahují tedy i vyšších kariérních výhod a v zájmu nových spolupracovníků je pracovat s úspěšným manažerem, který dokáže předat tyto znalosti.

Někteří noví spolupracovníci mají předchozí zkušenosti a mohou tak čerpat i z vlastních znalostí. Vzhledem k věku a zaměření přijímaných pracovníků v rámci struktury Petra Saice však můžeme pozorovat, že naprostá většina pracovníků nové informace spíše přijímá, než že by čerpali ze svých předchozích činností.

³⁷ STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: Nakladatelství VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5, s. 96-98.



Obr. 5: Znalosti v rámci struktury LD Saic

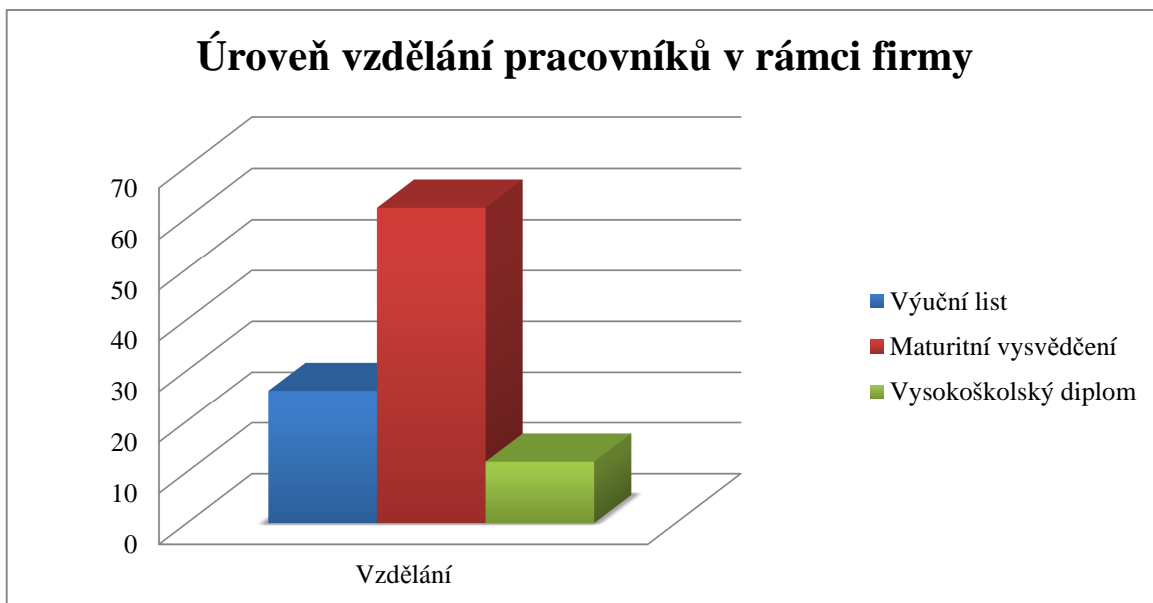
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že pracovníci do společnosti

- přicházejí bez praktických zkušeností,
- přicházejí od konkurenční společnosti.

S přihlédnutím na předchozí zkušenosti pracovníka dochází k umístění pracovníka do patřičné skupiny, která má určitou úroveň znalostí v dané oblasti.

Znalosti pracovníků dále závisí na konkrétním vzdělání pracovníka. Podle níže uvedeného průzkumu lze usoudit, že většina pracovníků má ukončené středoškolské vzdělání a můžeme konstatovat, že díky nutnosti minimálního vzdělání na úrovni výučního listu jsou ve společnosti i pracovníci s velmi nízkým odborným vzděláním.



Obr. 6: Vzdělání spolupracovníků OVB Allfinanz, a. s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Fakt, že většina pracovníků vlastní maturitní vysvědčení jako osvědčení k nejvyššímu vzdělání, svědčí s největší pravděpodobností také o tom, proč je velká fluktuace pracovníků. Znalosti mají ve spojení s fluktuací úzkou návaznost. Existuje řada podkladů, které dokazují, že pracovníci s nižší úrovní vzdělání a nízkou úrovní znalostí opustí společnost s vyššími nároky na informace mnohem dříve než pracovníci se vzděláním vyšším.

Ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. je důležité znát i odborné znalosti. Pracovníci společnosti velmi úzce spolupracují s finančními institucemi, které jim poskytují nepřeborné množství informací. Mezi tyto instituce patří následující společnosti:

- Česká pojišťovna, a. s.,
- Česká pojišťovna Zdraví, a. s.,
- Kooperativa pojišťovna, a. s. Vinna Insurance Group,
- Allianz pojišťovna, a. s.,
- Amcico pojišťovna, a. s.,
- ČSOB Pojišťovna, a. s.,
- D. A. S. pojišťovna právní ochrany, a. s.,
- Deutscher Ring, pobočka pro Českou republiku,
- Generali pojišťovna, a. s.,

- ING Životní pojišťovna N. V., pobočka pro Českou republiku,
- Uniqa pojišťovna, a. s.,
- Česká spořitelna, a. s.,
- Československá obchodní banka, a. s.,
- Hypoteční banka, a. s.,
- Komerční banka, a. s.,
- Raiffeisenbank, a. s. a další.³⁸

Fakt, že každý pracovník po zaškolení musí ovládat desítky softwarů a produktů na finančním trhu, je na jednu stranu pozitivní pro klienta v možnosti výběru vhodného produktu bez nutnosti prosazování konkrétního produktu dané společnosti, nicméně existuje i negativní faktor, který jasně upozorňuje na fakt, že i sebelepší pracovník na manažerské pozici nemůže kvalitně ovládat všechny manažerské schopnosti a zároveň znát všechny finanční produkty na trhu. Neznalost některých produktů je nejtěžším krokem pro zaškolení každého nového člena týmu. Při vzájemné spolupráci lze i tyto poznatky rychleji zvládnout, nicméně každé učení vyžaduje čas a vytrvalost. Až poté je možné vytvářet konkurenční výhodu a mít osobní převahu. Úspěšný a proškolený manažer musí ovládat i základní terminologii finančních produktů. Pro detailní školící systém jednotlivých produktů jsou k dispozici specializovaní manažeři, kteří se zaměřují na produkty a služby vždy jedné firmy. S těmito pracovníky jsou spolupracovníci OVB Allfinanz, a. s. v denním kontaktu pro konkrétní řešení clientských požadavků.

³⁸ Analytické centrum [online]. [vid. 2013-01-29]. Dostupné z:
<http://www.ovb.cz/Analytick%C3%A9centrum/Partne%C5%99i.aspx>

Mezi základní znalosti patří schopnost odlišení dvou základních skupin konzultantů s finančními produkty. Jedná se o:

- finanční poradce,
- pojišťovací poradce.

Toto rozlišení může později pomoci zejména klientovi, který zná základní informace v tomto oboru.

Finanční poradce je členem nezávislé skupiny spolupracovníků určité společnosti, která zastupuje desítky finančních domů a jejich finanční poradce vykonává své aktivity následovně:

- nezávisle poradí klientovi,
- zohlední individuální požadavky každého klienta,
- provede komplexní analýzu jeho stávajícího portfolia,
- bezplatně poskytne vlastní služby,
- zaměřuje se na poskytnutí kvalitní rady.

Pojišťovací poradce zastupuje:

- jednu společnost,
- nemá přístup k softwaru konkurenčních firem,
- má omezené možnosti nabízených produktů klientům,
- je závislý na podávání informací pouze o své společnosti, kterou zastupuje,
- často je pojišťovací poradce nucen na prodej produktů konkrétního finančního domu.

Výše uvedené porovnání dvou skupin konzultantů pro clientský sektor opět poukazuje na fakt omezených informací, které určují konkurenční výhodu. Oba sektory mají své výhody i nevýhody, které můžeme shrnout v následujícím přehledu.

Tab. 1: Výhody a nevýhody finančních poradců

Finanční poradce	
Výhody	Nevýhody
komplexní poradenství	příliš velké množství informací
nezávislost	několik aktivit realizovaných souběžně
individuální přístup	nedokonalý kontrolní systém
zaměření na radu	
často spolupráce více manažerů najednou	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2: Výhody a nevýhody pojišťovacích poradců

Pojišťovací poradce	
Výhody	Nevýhody
vysoká informovanost v daném sektoru	zaměření na prodej produktů
orientace na detail	omezení přístupu k informacím
vysoký kontrolní systém na kvalitu poskytované služby	

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené porovnání poukazuje na charakteristické principy, kterými se poradci řídí. Pro klienta je toto viditelné rozložení záporů a kladů jednotlivých skupin často přínosem, avšak v praxi bohužel toto rozložení klienti nevidí a je pouze na důvěře a vnímání dobré vůle poradce klientovi pomoci, zda klienta bude vnímat jako bytost, která má své potřeby a požadavky nebo bude celou záležitost vnímat jako vlastní potřebu s nutností prodat produkt finančnímu domu a vydělat peníze do vlastní kapsy. Toto je bohužel smutná, nicméně pravdivá realita dnešního finančního světa.

7 Typologie osobnosti

Typologie osobnosti umožňuje manažerovi zjistit, jak bude poradce reagovat při jednání s klientem nebo naopak, jak klient může reagovat na jednání poradce. Na tato jednání se díky rozpoznání typologie osobnosti může manažer lépe připravit a to mu může pomoci při získávání důvěry klienta. Rozpoznání typologie osobnosti také umožní manažerovi lépe řídit aktivity pracovníka, kterého zaškoluje.

7.1 Základní členění

Každý člověk je trochu jiný, každý má svá pozitiva i negativa charakteru a občas nás zaskočí, když nevíme, jak zareagovat nebo řešit konkrétní situaci s daným člověkem. Díky tomu, že má každý vlastní originalitu, můžeme najít vhodnou kombinaci určitých povah lidí, vhodný tým pro budování úspěšné firmy. Většinou je velmi těžké najít člověka, který má jak výborné analytické schopnosti, tak je dobrým vůdcem pro tým nebo má myšlenky se smyslem pro detail. Kombinací několika členů týmu s různými povahovými vlastnostmi, dokážeme vytvořit fungující systém práce. Jeden bez druhého by nebyl tak úspěšný a i v tomto případě je nutné sledovat vždy záměr, se kterým se určité osobnosti v týmu slučují.

Na typu každé osobnosti mají podíl následující faktory:

- dědičné povahové rysy,
- prostředí, ve kterém pracovník vyrůstal,
- prostředí, ve kterém pracovník žije,
- lidé, se kterými se pracovník stýká,
- osobní zkušenosti v průběhu kariéry a další.

Chování a přístup k práci je výsledkem působení několika faktorů souběžně. Závisí na těchto faktorech:

- osobní vlohy,
- charakter osobnosti,
- vlastnosti člověka,
- požadavky,
- osobní přístup pracovníka.

Hodnotu osobnosti tvoří:

- znalosti,
- dovednosti.

Znalosti získávají pracovníci postupným studiem různých oblastí a kvalita studia se odráží do kvality znalostí.

Dovednosti získávají pracovníci svou vlastní činností, kdy trénováním aktivit získají praktickou zkušenost, která se proměňuje v samotnou dovednost.

Kromě vlastností a dovedností ovlivňuje pracovníka jeho

- zkušenosti,
- vlastnosti,
- motivace,
- postoje,
- sebedůvěra.³⁹

³⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1, s. 9-31.

Typologie řadí osobnosti do čtyř základních skupin:

- sangvinik,
- cholerek,
- melancholik,
- flegmatik.

Uvedené typy osobností mají své klady i zápory. Dále tyto osobnosti můžeme členit:

- extrovert,
- introvert.

7.1.1 Sangvinik – stabilní introvert

Sangvinik je člověk, který je rád ve společnosti. Má rád svůj klid a je to často člověk velmi citlivý. Je dobrým řečníkem a už od dětských let se pohybuje mezi ostatními lidmi, bez nutnosti vyhledávat ústraní. Typickým rysem je, že sangvinik při své komunikaci často použije osobní kontakt a s uzavřenějšími typy osobností proto nemusí plně vycházet. Sangvinik je vhodný člověk na manažerskou pozici, protože svou aktivitou dokáže zaktivovat i ostatní spolupracovníky a vytvořit tak zajímavé výsledky.

Mezi zápory sangviniků patří, že svoji aktivitu občas nemusí dotáhnout do konce, jsou občas i snílky, kteří hezky povídají a vypráví o svých plánech a snech. Svou přehnanou aktivitou se nedokáží občas plně koncentrovat na daný úkol, a proto některé sangviniky ostatní v kolektivu přestanou poslouchat, nicméně mají často hodně přátel. Sangvinik často hledá nové směry ve svých aktivitách a může mu dělat problém i jeho stálost a výdrž.

7.1.2 Melancholik – labilní introvert

Melancholik je člověk, který je většinou samotářský a nemá pozitivní myšlení pro svou tvůrčí schopnost. Své myšlenky si raději nechává pro sebe, aby se nemusel s nikým dělit. Často přemýšlí o svém zaměření, plánech, a protože vše důkladně promýšlí, ostatní lidé

k němu občas přijdou pro různá doporučení. Melancholik není temperamentní člověk, naopak často trpí stavy méněcennosti nebo depresí. Nevyhledává prostředí s dalšími lidmi a raději si sám přemýšlí o vlastních směrech, které nerad sdílí s ostatními.

Melancholika určitě nenajdete na manažerské pozici, nicméně jsou to lidé, kterým můžete věřit, a často pracují v lékařském oboru.

7.1.3 Cholerik – labilní extrovert

Cholerik je člověk s velmi vysokým temperamentem. Je důsledný a často se orientuje podle přesných pravidel, která dodržuje. Důslednost ve svém životě přenáší i na ostatní lidi ve svém okolí a proto je často ve střetu s ostatními lidmi. Nedokáže připustit, že ostatní lidé chybují a chce dokonalé výsledky. Perfektní výsledky chce často hned a jeho chování často vyústí v hádky. Jeho chování je poté vznětlivé na jakékoliv rušivé podněty.

Cholerik může pracovat na manažerské pozici, ale jeho pracovníci k němu nebudou tak otevření jako k sangvinikovi. Jeho výbušnost není pravidlem, ale i občasný výskyt dokáže narušit pracovní prostředí. Cholerik vždy své úkoly splní a nedokáže připustit hloupé omluvy ostatních pracovníků.

7.1.4 Flegmatik – stabilní introvert

Flegmatik je typ člověka, se kterým se dá nejideálněji vycházet. Je to klidný typ člověka, který už od dětství nevyhledává rozpory. Dokáže fungovat v týmu, ale má rád i samotu, při které si rozjímá o svých plánech a vizích. Napětí zvládá velmi dobře a nenechá se znepokojovat stresovou situací. Většina flegmatiků nemá cílevědomé chování a jsou smířeni se svými životními postoji a úmysly. Flegmatik na ředitelské pozici zvládá velmi klidně řešit problémy.

Na druhou stranu je flegmatik často lhostejný. Má rád svůj stereotyp, nenechá se vyvést z míry, i když by mu trocha cílevědomosti mohla přinést úspěch, raději se nepouští do aktivit, které by nemusel splnit. Spokojí se raději s tím, co již mají.⁴⁰

⁴⁰ Temperament – charakteristika osobností. In: *Temperament*: [online]. [vid. 2013-04-05, 19:21]. Dostupné z: <http://cz.psychotests.net/temperament/>

7.2 Typologie osobnosti podle barev

Základní členění typologie osobnosti lze rozšířit také na typologii osobnosti podle barev. Barvy se přisuzují určité povaze člověka a mají vypovídající schopnost k základním lidským přístupům při jednání. Pokud manažer nebo poradce zná tuto typologii, jeho jednání se může stát o to snažší.

V typologii osobnosti lze provést i následující členění:

- modrý typ člověka,
- zelený typ člověka,
- červený typ člověka,
- žlutý typ člověka.

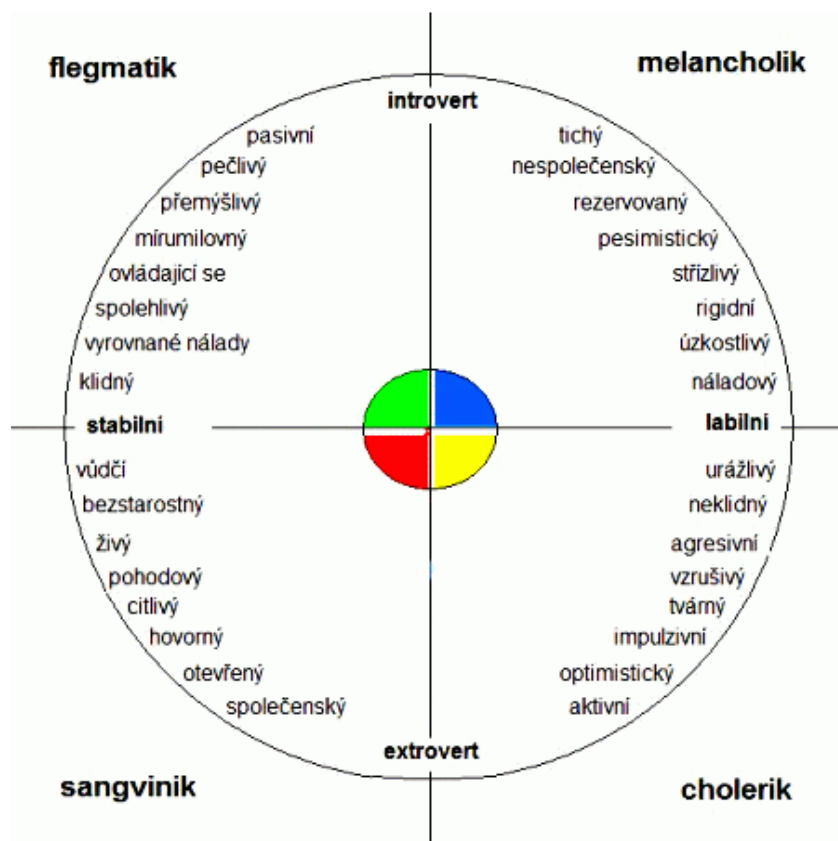
Modrý typ člověka je pracovník s výborným analytickým myšlením, často jsou to matematici nebo statistici, kteří potřebují ke svému životu čísla, tabulky, přehledná srovnání. Vše potřebují mít podložené, jinak nedokáží pracovat v plném nasazení. Stanovuje si vysoké cíle, miluje mapy, grafy, čísla a seznamy, dopředu odhadne problémy, je věrný a oddaný, umí řešit problémy ostatních lidí.

Zelený typ člověka je komunikativní, přátelský, často usedlý a potřebuje chválit a mít podporu v ostatních lidech. O těchto lidech se říká, že jsou to snílci a mají rádi svůj řád a systém práce. Je tichý a milý, skrývá své emoce, je důsledný, sympatický a laskavý, spokojený se svým životem, vyrovnaný a cílevědomý. Bere od života dobré i špatné, vyhýbá se konfliktům a je soutěživý.

Červený typ člověka jsou lidé velmi aktivní, kteří jsou zaměřeni přímo na výsledky. Mají velkou orientaci na komunikaci, a proto jsou často řečníky nebo mluvčími. Vždy musí mít přehled o tom, co se kolem nich děje a mít návrh. Hledá praktická řešení, je zaměřený na cíl, rád rozděluje úkoly mezi ostatní pracovníky, je vynikající v řešení krizových situací, často má pravdu, je to týmový hráč, nejideálnější typ člověka na pozici manažera.

Žlutý typ člověka, který je oblíbený jako přítel, má proměnlivou náladu, často se rychle omluví a neuráží se. Velmi často jsou žlutí lidé sangvinikové a bývají velmi úspěšnými

manažery. Je upovídaný, extrovert a optimista. Dobrovolně se hlásí o úkoly, inspiruje ostatní lidi, je rád chválený.



Obr. 7: Typlogie osobnosti podle barev

Zdroj: Vlastnosti a dovednosti osobnosti. In: *Výukový web* [online]. [vid. 2013-04-05, 15:43]. Dostupné z: <http://vyukazsvprazacka.webnode.cz/prima/a3-vlastnosti-a-dovednosti-osobnosti/>

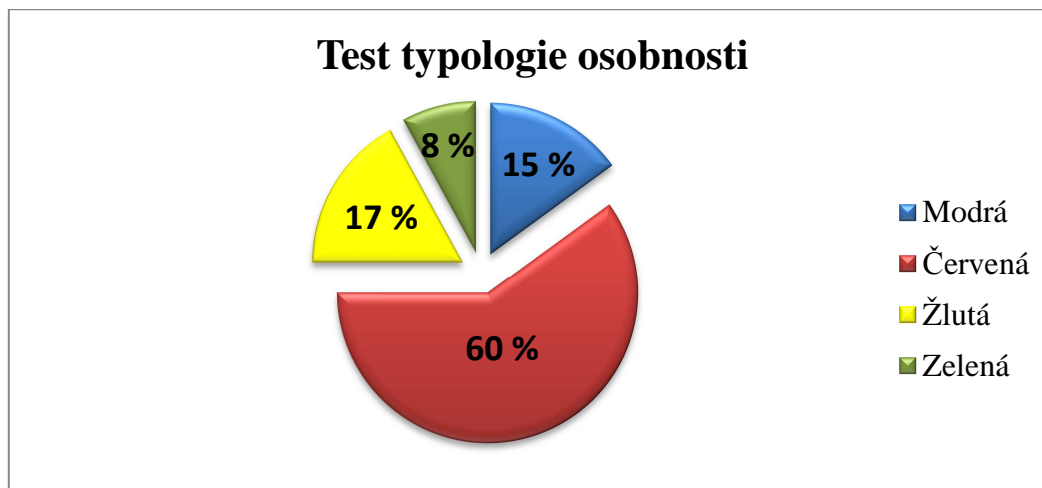
8 Typologie osobnosti ve finanční skupině

Ve skupině finančních poradců se můžete setkat s nejrůznějšími typy osobností. Nejčastěji jsou pracovníci rozděleni do dvou skupin – poradců nebo manažerů.

Poradci jsou často lidé modří se smyslem pro detail. Baví je vyhledávat v tabulkách a jsou rádi, pokud se cítí potřební pro ostatní členy týmu. Ve skupině poradců je to takový článek firmy, který zná do detailu většinu programů partnerských společností, a ostatní by se od něj mohli učit novým znalostem z produktové oblasti. Tito lidé většinou nepracují na pozicích manažerů, protože své aktivity směřují pouze na produkty. Jejich čas je tak investovaný plně do jeho znalostí finančních kalkulaček, smluv nebo pojistných podmínek.

Ve skupině OVB Allfinanz, a. s. takových lidí moc není. Modří lidé jsou většinou pojišťovacími poradci a v této pozici jsou excelentní.

Ve skupince 40 manažerů byl výzkum zaměřený na počet manažerů, které jsou v modrém, zeleném, červeném nebo žlutém barevném poli typologie osobnosti. Data uvedená grafu vyplynula na základě dotazníku životního profilu. Tento test byl provedený pod vedením Petra Saice, který předložil dotazník umístěný v příloze C této práce, skupince manažerů. Z výzkumu vyplývají následující výsledky:



Obr. 8: Typologie osobnosti manažera

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafického přehledu názorně vyplývá, že v managementu společnosti OVB Allfinanz, a. s. pracuje nejvíce pracovníků se červenou typologií osobnosti, poté je žlutá typologie, modrá a poslední je zelená.

Je nutné zmínit, že tuto typologii osobnosti jsme hodnotili pomocí otázek Eysenckovy hodnocení typologie osobnosti. Manažeři se většinu vlastností během své kariéry zvládnout naučit a proto jsou tak vhodnými vůdčími osobnostmi v rámci firemní struktury.

Z výzkumu vyplývá, že manažeři se žlutou typologií zvládají komunikovat nejlépe ze všech barevných sektorů s ostatními typy lidí a to jim přináší konkurenční výhodu v jejich jednání s klienty ale i jejich spolupracovníky. Často do svého obchodního jednání začleňují prvky diplomacie, které jim pomohou jednat bez konfliktu a asertivně. Umění manažera komunikovat ve stresových situacích klidně, přehledně a bez vyvolávání dalších konfliktů ho tvoří důvěryhodnou osobností.

Členové týmu se chtějí učit od osobnosti, která jim může předat zkušenosti, ale i pozitivní vlastnosti pro jejich aktivity. Některé aktivity se dají pozorováním naučit a poté si je pracovníci mohou také osvojit. Cílem manažera je, aby jeho pracovníci nejednali v konfliktu, ani pod nátlakem a proto se je snaží tímto směrem také informovat.

Na druhé straně klienti chtějí získávat rady a informace, jak nakládat se svými finančními aktivy. Tyto informace přijmou od člověka, který s nimi jedná diplomaticky, asertivně, bez nátlaku a předává jim informace tak, že si klient z nabídky produktů může sám vybrat. Ideální pracovník umí nabídnout takový produkt, který klientovi vyhovuje a dokáže mu vysvětlit jeho přednosti.

9 První jednání s klientem

První jednání s klientem zpravidla prochází třemi fázemi

- představení společnosti,
- analýza finančního portfolia klienta,
- doporučení.

Základem pro jednání s novým klientem je získání důvěry, bez které se kvalitní poradenství neobejde. Důvěra klienta v poradce a jeho nabízené služby je základním krokem k poskytnutí kvalitního poradenství.

Manažeři proškolují pracovníky již během základních kurzů na tuto tematiku. Kvalitě předávaných informací je věnovaná značná pozornost.

9.1 Představení společnosti klientovi

Úkolem poradce je vždy představit v úvodu svůj záměr a průběh jednání. Klienta by měl poradce chtít upoutat svou formou komunikace a měl by mít jako hlavní cíl uspokojit potřeby klienta. Představení společnosti můžeme rozdělit do následujících kroků:

- uvolnění atmosféry,
- uvést záměr jednání,
- vysvětlit fungování finančního trhu,
- objasnit rozdíl mezi finančním a pojišťovacím radcem,
- prostor pro dotazy.

Poradci často fázi představení velmi banalizují a neuvědomují si důležitost představení vlastního působení. Nicméně pouze v této fázi lze získat nebo také velmi rychle ztratit důvěru klienta.⁴¹

V této části iniciativu přebírá poradce a jednání je vedeno z jeho strany. Většinou je komunikace formou direktivního přístupu a to z důvodu jasného formulování kroků, které poradce může poskytnout klientovi. Direktivní jednání však nesmí překročit hranici, která by klientovi již nebyla příjemná.

Ukončením představení vlastních aktivit ve společnosti poradce většinou nabízí prostor pro dotazy, které uvolní atmosféru a dochází k vysvětlení možných argumentů.⁴²

9.2 Analýza potřeb klienta

Kvalitní služby finančních poradců jsou poskytované na základě finanční analýzy klienta. Jinými slovy se jedná o analýzu stávající finanční situace klienta a jeho rodiny. Tato analýza je rozdělena do devíti okruhů, které poradce poté zanalyzuje. Jednotlivé body si poradce zapisuje do databáze, která je v papírové podobě a pro každého klienta má jeho vlastní soupis, který si tímto způsobem archivuje pro budoucí použití.

Jedná se o následující kategorie:

- zdravotní rizika,
- důchod,
- bydlení,
- děti,
- investice,
- budoucnost,

⁴¹ FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 1. vydání, 2002. ISBN 80-7226-515-5, s. 302.

⁴² Interní materiály firmy

- majetková rizika,
- daně a dotace,
- ostatní.

9.2.1 Zdravotní rizika

V této části se poradce dotazuje klienta na jeho rezervy v případě ztráty zaměstnání např. z důvodu vážného onemocnění. Dochází ke zhodnocení příjmů a výdajů, které klienta každý měsíc zatěžují a jeho osobního uvážení, jak by tuto situaci, v případě ztráty nebo omezení příjmu, řešil, aby jemu samotnému bylo řešení co nejpříjemnější.

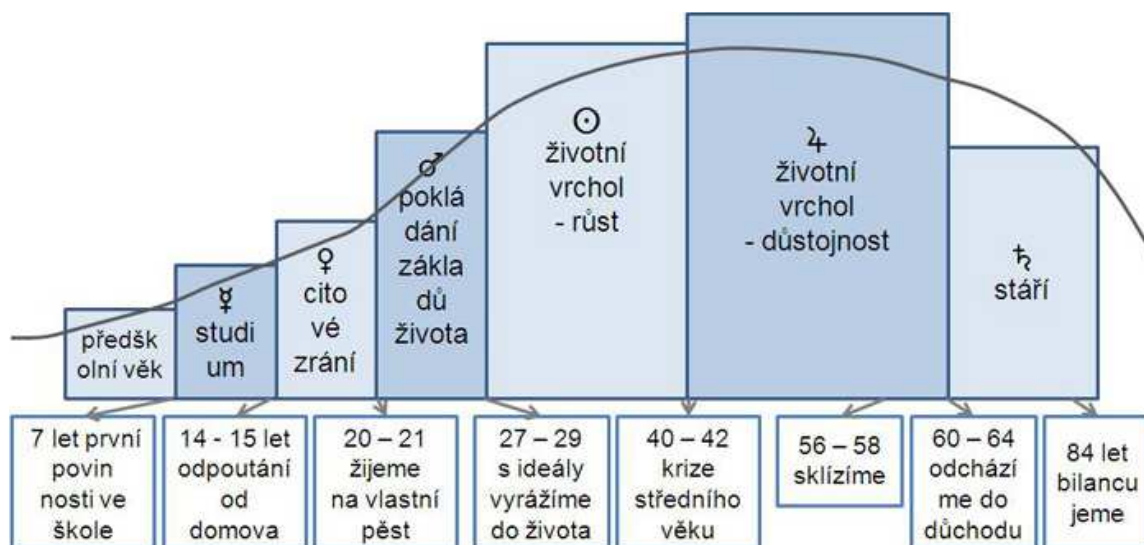
Většina klientů uzná za vhodné, že je potřeba řešit finanční rezervy pro možné komplikace do budoucna.

Možná řešení zdravotních rizik je v současné době těmito produkty:

- kapitálové životní pojištění,
- rizikové pojištění,
- investiční životní pojištění,
- úrazové pojištění.

9.2.2 Důchod

V části analýzy týkající se důchodu klienta se řeší úspory pro budoucí život, které mají zajistit udržení dosavadního životního standartu. Většina mladých lidí uvádí jako důvod, proč svůj důchod nechtějí ještě řešit, že chtějí mít své peníze k dispozici pro nenadálé výdaje, které nemohou předem odhadnout. Nicméně vzhledem k faktu, že pro mladší generaci bude nejspíše nutnost řešit svůj vlastní důchod a reagovat tak na důchodovou reformu, je i velmi klíčové při analýze v sekci důchodu objasnit tak, aby i klient znal to, jakým směrem své finance vydává ze svých rukou a co by pro něj do budoucna mohlo být důležité.



Obr. 9: Vývojové fáze člověka

Zdroj: Životní cykly. In: *Astr- Coaching* [online]. [vid. 2013-01-05, 11:31]. Dostupný z: <http://www.astro-coaching.cz/clanky-zivotni-cykly.php>

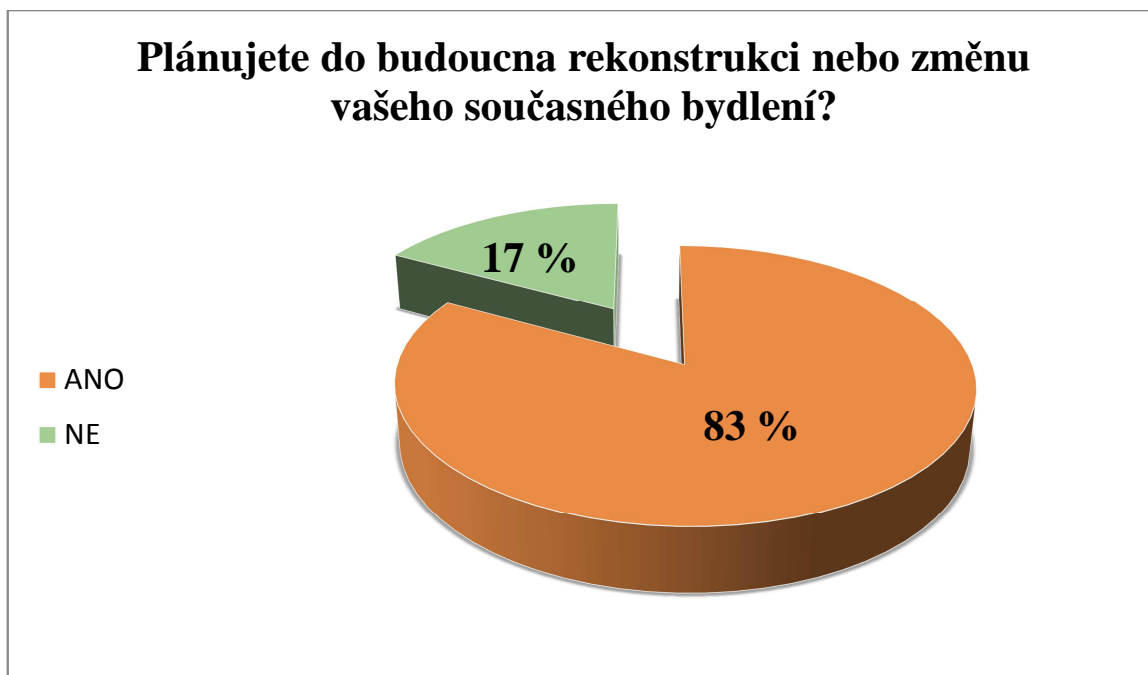
V současné době klienti spoří na důchod prostřednictvím těchto produktů:

- důchodové pojištění,
- penzijní připojištění,
- investiční životní pojištění.

9.2.3 Bydlení

Bydlení je třetím nejdůležitějším bodem analýzy pro klienta. Většina klientů, které poradci osloví, své bydlení řeší a mají zájem měnit současný stav.

Pro lepší orientaci na trhu z níže uvedeného grafického znázornění vyplývá, že ze sta respondentů své bydlení chce změnit 83 z nich.



Obr. 10: Plán změny bydlení

Zdroj: Vlastní zpracování + Interní materiály firmy

Část analýzy věnovaná směrem k bydlení je zaměřena na možnosti řešení této situace, protože většina lidí, kteří plánují změnu svého bydlení nebo jeho rekonstrukci, nemá finanční možnosti změnu zrealizovat.

Možnosti řešení bydlení na finančním trhu jsou:

- stavební spoření,
- úvěr ze stavebního spoření,
- hypoteční úvěr,
- dědictví,
- dar,
- vlastní úspory mimo výše uvedené možnosti.⁴³

⁴³ Interní materiály firmy

9.2.4 Děti

Fáze analýzy zaměřovaná na děti je uvedena v databázi pro klienta z důvodu, aby řešil i případné finanční výdaje určené tímto směrem. Existují dvě možnosti, které poradce s klientem diskutuje:

- klient má děti a chce na ně spořit,
- klient děti nemá, ale do budoucna plánuje založení rodiny.

V současné době může klient svým dětem spořit finance tímto způsobem:

- stavební spoření,
- investiční životní pojištění,
- kapitálové životní pojištění,
- spořicí účty u jednotlivých finančních domů.

Hlavním důvodem pro spoření na děti je zejména poskytnutí možnosti budoucího studia nebo poskytnutí alespoň částečných finančních prostředků na bydlení.

9.2.5 Investice

Část analýzy věnovaná oblasti investic je zaměřena na současné možnosti klienta. Jakým způsobem řeší klienti své krátkodobé investice lze rozdělit na následující možnosti úspor:

- běžný účet,
- spořicí účet,
- termínovaný vklad.

Jedná se o možnosti zefektivnění úspor klienta a poskytnutí možností, jak se dají úspory lépe zhodnotit. Způsoby zhodnocení financí jsou již předmětem poradenství a dalšího jednání s klientem.

9.2.6 Budoucnost

V této fázi se s klientem jedná o jeho možnostech řešení zejména krátkodobé budoucnosti a případných hrozeb, které mu mohou ovlivnit hladký průběh hrazení závazků.

Pod krátkodobou budoucností a možnými finančními hrozbami je v praxi komunikován zejména impulzivní nákup bez předchozího uvážení finanční situace. Poradce, z tohoto důvodu, má za úkol klientovi poskytnout radu, jak s financemi nakládat a zajistit se i na tyto výdaje.

Jedná se o impulzivní nákup zejména:

- dovolené,
- automobilu.

9.2.7 Majetková rizika

Mezi majetkovými riziky si klient může představit zejména současné nastavení smluv, které mají zajistit klientův majetek. Tyto smlouvy se do budoucna dají velmi efektivně aktualizovat a klientovi ušetřit nemalé finanční prostředky. Jedná se tedy o tyto produkty:

- zákonné pojištění na automobil,
- havarijní pojištění na automobil,
- pojištění odpovědnosti,
- pojištění nemovitosti,
- pojištění domácnosti.

9.2.8 Daně a dotace

Tato oblast řešení je zaměřena na možnost daňových úlev od státu a zvýhodnění, které klient může využívat. Mezi produkty, které klientovi poskytují daňové výhody, patří:

- penzijní připojištění,

- stavební spoření,
- investiční životní pojištění,
- kapitálové životní pojištění.

9.2.9 Ostatní

V této části se již řeší doplňkové body, které v předchozích sekcích nebyly obsažené a klient je považuje za důležité pro svou finanční stabilitu a jistotu. Většinou se jedná o tato témata:

- sport na profesionální úrovni,
- aktivní zaměření na své zájmy (závody s automobily),
- ostatní neuvedené zájmy.

V neposlední řadě je třeba ujasnit si s klientem jeho věk, pohlaví a jeho povolání. Bez těchto informací nelze zpracovat finanční projekt, který je nastavený přesně podle potřeb daného klienta a jeho rodinných příslušníků. Projekt poradci obvykle zpracovávají se svými nadřízenými pracovníky v rámci podnikového vzdělávání.

Z uvedeného popisu, jakým způsobem by měla analýza probíhat, je zřejmé, že se v celé této části poradce zabývá konkrétním finančním nastavením stávajícího portfolia klienta a jeho potřebami. Důvěra, kterou si poradce vytvoří již při představení společnosti je velkou výhodou kvalitního poradenství a umožňuje komunikaci na profesionální úrovni.

10 Problémy a zjištěné nedostatky

V České republice se po roce 1993 rozmohl ohromný obchod poradenských společností a v současné době dochází ke kulminaci tohoto oboru. V oblasti finančního poradenství pracuje nyní neuvěřitelné množství spolupracovníků a takřka neexistuje obyvatel naší země, který by se s poradcem ještě nesetkal. Tato skutečnost vznikla na základě nadměrného podnikového získávání nových pracovníků.

V reálné situaci je sice potřeba k registraci u poradenské firmy složit test u České národní banky, nicméně tento test je velmi snadný a zvládne ho průměrně inteligentní člověk. To však nevyovídá o faktu, že by poradenskou činnost zvládal průměrný jedinec vykonávat kvalitně. Splnění podmínek pro registraci je natolik jednoduché, že v České republice je poradenství vnímané spíše jako nežádoucí služba. K tomuto pohledu obyvatel za poslední roky přispěl postoj některých poradců v oblasti financí a to zejména z důvodu nekalého uzavírání pojistných smluv, které klienty poškozují. Lze konstatovat, že při kvalitním a efektivním řízení lidských zdrojů dochází i k naplnění řídicích záměrů. Současný trend nicméně poukazuje na rostoucí počet nedostatečně proškolených poradců a stoupá počet omezeně informovaných řídicích pracovníků. Hlavní příčinou je zřejmě také časová omezenost jednotlivých pracovníků.

Kontrolní systém je bohužel v této oblasti nedostatečný a vzhledem k tomu, že podnikatelé mají svobodnou volbu, jakým způsobem svou činnost vykonávají, je takřka i nemožné jakkoliv ovlivňovat jejich působení. Avšak pouze kontrola a postupy, které směřují do důsledku, jsou možností, jak se z této situace vymanit globálně.

V neposlední řadě se bohužel na trhu objevuje i fakt, že poradci za účelem vyššího zisku nabízejí prodej produktů, které již klient má. Chování a postupy poradců jsou však pod neustálým řízením příslušného manažera. Z tohoto hlediska lze konstatovat, že chyby se vyskytují již na straně řídicích pracovníků a chyby poradců jsou následným důsledkem. Na základě nedostatečné analýzy současného stavu finančního portfolia klienta, nezájmu o klientovu situaci nebo zneužití důvěry klienta, je tato nekalá praktika v současné době velmi diskutovaným tématem mezi nespokojenými klienty.

10.1 Návrhy na zlepšení

Při působení jedinců je nutné fungovat samostatně, pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Pokud poradce vytváří reklamu, ať špatnou či dobrou, vytváří ji sám sobě a svému jménu. Tento přístup dokáže poradcům v jejich jednání s klienty velmi pomoci a usnadní případnou argumentaci ze strany klienta.

Možností řešení by se našlo více, ale jedna ze základních, která v naší republice opravdu chybí, je způsob rozdělení poradců na základní a pokročilý stupeň a tyto poradce oddělit i v popisu jejich pozice s tím, že jen pokročilý poradce má již řadu kvalitních zkušeností, které lze kontrolovat a základní stupeň poradce je v situaci jakoby zkušební doby v delším horizontu. Po tuto dobu by mělo být nutností jednání vést pod dozorem příslušného manažera.

Podobná forma kontrolního systému již na trhu existuje, je však mnohem benevolentnější a v praxi se nedodrhuje. Nadále tak dochází k masivnímu nátlaku nových poradců na klienty, kterým chybí informovanost. V současné situaci je morální jednání postaveno pouze na základě důvěry mezi novými členy firmy a manažery. Vzhledem k faktu, že kvalitní manažer zvládá osobně aktivně řídit 5 – 6 osob současně, je zřejmé, že rozsah např. 100 spolupracovníků bez kvalitní podpory více osob najednou a důsledné kontroly, již možný není. Tato situace se v České republice za poslední dva roky natolik rozmohla, že být spokojeným klientem kvalitně podaných informací od poradce, je často jen snem naprosté většiny populace.

Dalším řešením této situace navíc může být již omezené množství přijímaných spolupracovníků na samotném začátku. Kontrola tohoto kroku je v současné době nulová. Toto omezení by bylo realizovatelné pouze ze strany České národní banky a to z důvodu zajištění kvality poskytovaných služeb. Při realizaci je dále nezbytná plošná aplikace základních principů z oblasti personálního získávání.

Jak již bylo uvedeno, v rámci finančních institucí v současné době probíhá nefunkční kontrolní systém. Tento systém by měl být zavedený v každé společnosti a měl by kontrolovat i ty nejmenší detaily při vykonávání samostatné činnosti. Při namátkové

kontrole několika spolupracovníků jsme zjistili, že ne každý z nich má k dispozici veškeré vstupní podklady, které jsou nezbytnou součástí k podnikání. V této souvislosti můžeme zmínit například nevhodně zvolené oblečení poradce nebo to, že poradce nemá vlastní vizitky pro klienty.

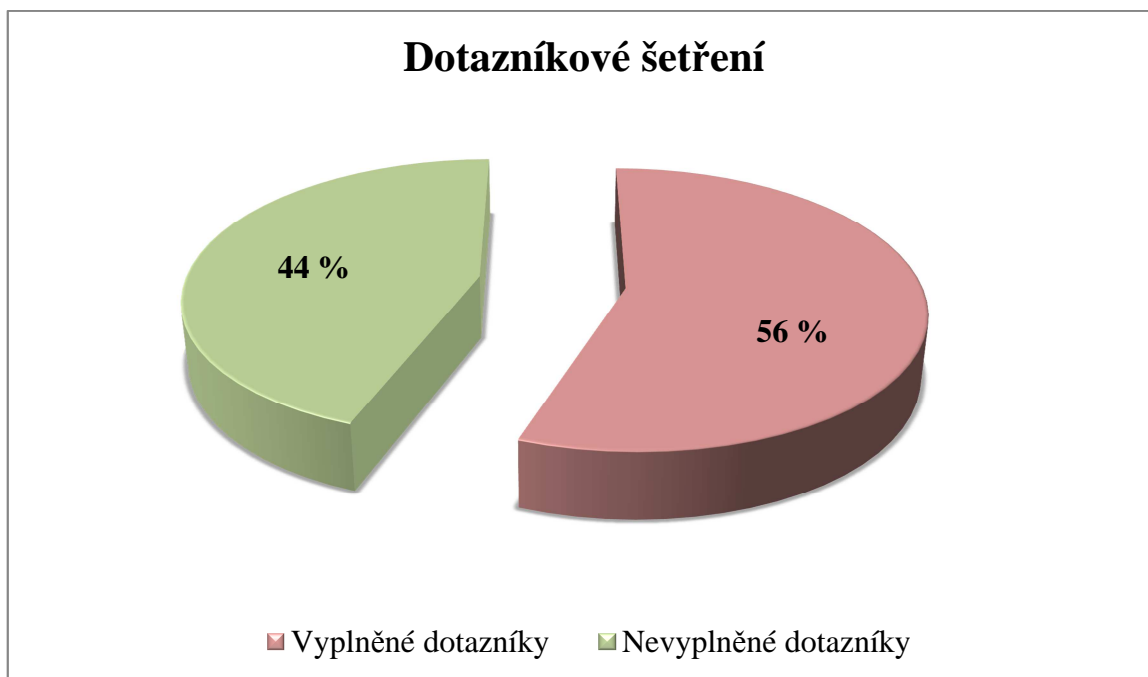
Tyto záležitosti by měly být řešeny příslušnými manažery, kteří jsou zodpovědní za aktivity svých spolupracovníků.

11 Dotazníkové šetření

V celkovém počtu dotazníkového šetření bylo osloveno 98 respondentů, z nichž dotazník vyplnilo celkem 50 respondentů. Jak vystihuje následující graf, celková návratnost dotazníků od respondentů činila 55,5 %.

Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí osobního předání dotazníku konkrétnímu respondentovi a to v období od 2. ledna 2013 do 31. ledna 2013. Vybraní respondenti byli občané České republiky ve věkovém rozmezí od 22 do 56 let a všichni dotazovaní měli vlastní příjem.

Výsledky dotazníkového šetření byly použity výhradně pro účely této diplomové práce. Vyhodnocení vybraných částí je blíže specifikováno v jednotlivých hypotézách.



Obr. 11: Návratnost dotazníků

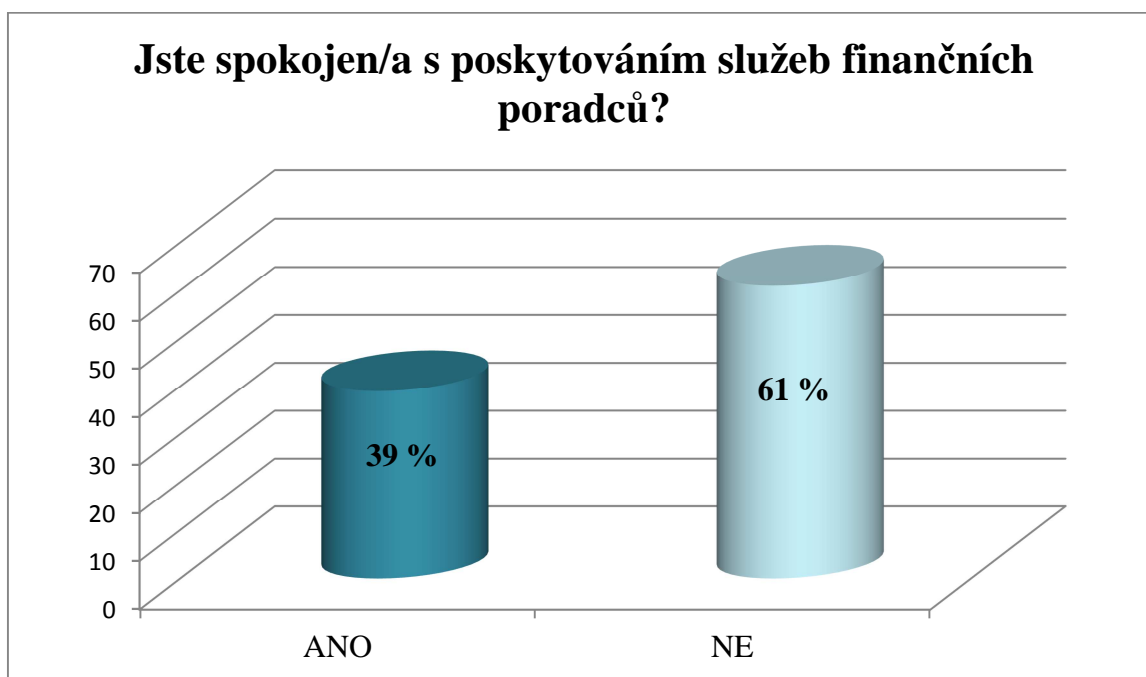
Zdroj: Vlastní zpracování

12 Hypotézy a jejich vyhodnocení

Tématem hypotéz bylo vyhodnocení dotazníkového šetření a následně zjistit, zda je finanční poradenství stále žádanou službou směrem ke klientům České republiky či nikoliv. Výsledky šetření poukazují, zda pracovníci aplikují poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů při svých aktivitách a jednáních s klienty.

12.1 Hypotéza č. 1: Obyvatelé České republiky jsou spokojeni s úrovní poskytovaných služeb finančními poradci

Hypotéza byla testovaná pomocí dotazníkového šetření (příloha A). Šetření v této oblasti objasňuje hypotézu s výsledky uvedenými v následujícím grafu.



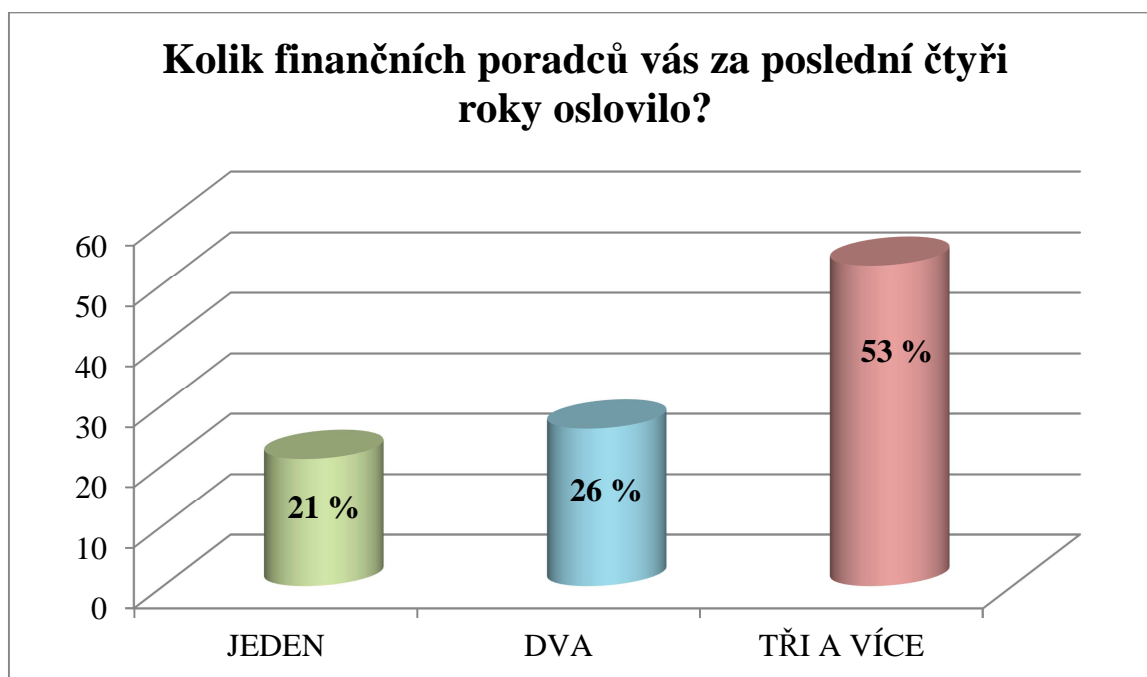
Obr. 12: Spokojenost klientů se službami poradců

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k výsledku dotazníkového šetření můžeme uvedenou hypotézu vyvrátit a uvést, že obyvatelé České republiky s úrovní poskytovaných služeb na finančním trhu, spokojení nejsou. Hypotéza se tedy nepotvrdila.

12.2 Hypotéza č. 2: Český trh je poradenstvím přesycen

V závislosti na odpovědích padesáti respondentů na otázku z dotazníku v příloze B - kolik finančních poradců Vás za poslední čtyři roky oslovilo, odpověděli respondenti s následujícími výsledky výzkumu.



Obr. 13: Oslovení zákazníků na finančním trhu

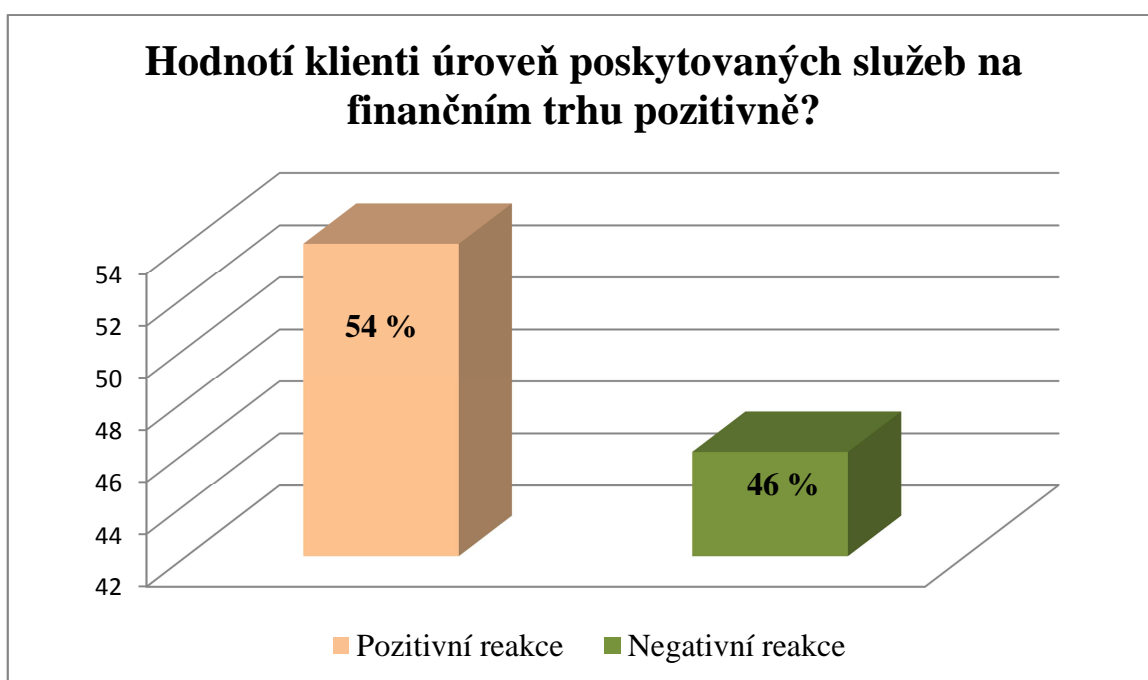
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených výsledků výzkumu lze konstatovat, že trh s finančními službami ještě není zcela přesycen, avšak většina klientů již byla za poslední čtyři roky několikrát zkontaktována finančním poradcem.

Výše uvedenou hypotézu lze tedy vyvrátit a lze konstatovat, že trh v České republice s finančními službami ještě přesycen není. Řídící pracovníci mají tedy stále prostor pro optimalizaci svých procesů (podnikové získávání). Hypotéza se nepotvrdila.

12.3 Hypotéza č. 3: Úroveň poskytovaných služeb hodnotí klienti pozitivně

Tato hypotéza byla opět ověřována padesáti respondenty (otázkami v příloze B) různých věkových kategorií a s různou úrovní nejvyššího dosaženého vzdělání. Dotazníkový výzkum lze graficky podložit s následujícími výsledky.



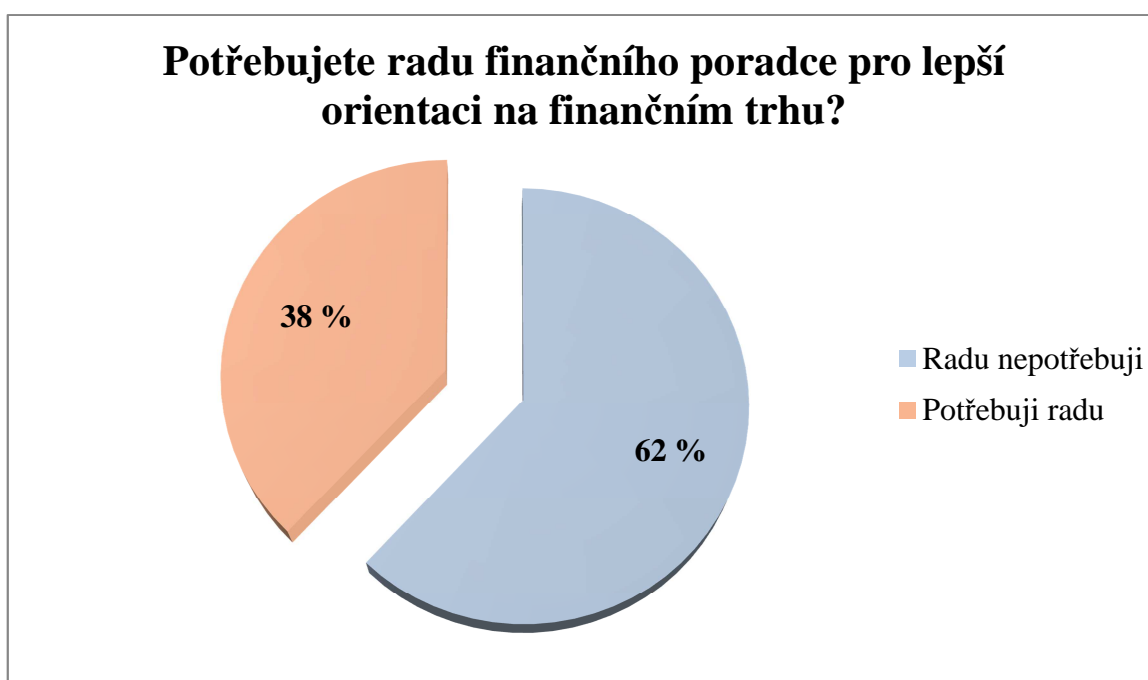
Obr. 14: Vnímání úrovně poskytovaných služeb klientem

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného výsledku výzkumu vyplývá, že v současné době obyvatelé České republiky hodnotí poskytování finančních služeb spíše pozitivně a uvedenou hypotézu lze tedy na základě dotazníkového šetření potvrdit. Hypotéza se potvrdila.

12.4 Hypotéza č. 4: Finančním produktům rozumím a nepotřebuji radu finančního poradce

Z provedeného dotazníkového šetření (dotazník v příloze A) na téma, zda klienti vyhledávají radu poradce a produktům nerozumí sami nebo naopak, jsou viditelné následující výsledky.



Obr. 15: Potřeba rady od finančního poradce

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů v dotazníku uvedla, že radu poradce nepotřebují a produktům rozumí sami. Lze se pouze domnívat, zda tento výsledek je opravdu daný vysokou gramotností nad finančními produkty našich obyvatel nebo zda je k tomu vedla nespokojenost s úrovní poskytovaných služeb a tedy i selhání řídicích pracovníků. Hypotéza se potvrdila.

Závěr

V současné době je finanční trh v rozvoji a neustále se rozvíjí i nové manažerské postupy aplikované v této oblasti. Velmi rychlý vývoj nových produktů umožňuje klientům v současné době velký výběr možností, které si mohou zvolit. S rostoucím vývojem, marketingovou podporou finančních domů a nekalými praktikami poradců a jejich manažerů vede celá tato situace k nutnosti budování stabilní důvěry mezi poradci a klienty.

Každý klient využívá různé produkty, ale ve své profesní kariéře se většinou věnuje jiné oblasti, než jsou právě finance. Tento fakt upozorňuje, že by si klienti měli zvolit vlastního nezávislého poradce, který jim s danou problematikou kvalitně poradí, a využít tak pomoc, která může být velmi efektivní.

V závěru této práce je evidentní fakt, že na finančním trhu neexistují špatné finanční produkty, ale spíše nekalé praktiky poradců vzniklé nedostačujícími procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Viditelným důsledkem jsou nespokojení klienti, kteří mají uzavřené nevhodné produkty ve srovnání se stávající finanční situací a současnými možnostmi finančního trhu.

První část práce je zaměřena na představení firmy OVB Allfinanz, a. s. a rozdělení firmy do jednotlivých ředitelství. Vzhledem k tomu, že tato ředitelství jsou samostatná a fungují naprosto nezávisle, je nutné zmínit, že v práci je analyzované ředitelství LD Petra Saice. Všechny praktiky a postupy v práci jsou tedy pouze v rámci této struktury a nemají vypovídající schopnost o fungování ostatních struktur.

Kapitola týkající se komunikace v podniku je zaměřena na nutnost kvalitní komunikace v rámci podniku ale i s klienty. Způsob komunikace patří mezi nejdůležitější nástroje každého poradce, které používá při získávání důvěry každého klienta. Kvalitní způsob komunikace může zajistit i úspěšné výsledky. V této oblasti většina poradců chybuje a proto se na ni manažeři, při školení svých nových spolupracovníků, zaměřují. Získaná důvěra klienta je nezbytně nutná k provedení kvalitního poradenství poradcem a zvolení vhodných produktů podle konkrétního finančního portfolia klienta. Klienti mají během jednání samozřejmě i řadu argumentů a připomínek, které většinou nejsou myšlené útočně,

ale mohou být i projevem zájmu. Stejnou problematiku v rámci komunikace lze hodnotit i v přístupech manažerů a poradců.

Následuje kapitola, která vystihuje, jak je nezbytné, aby pracovník týmu byl správně motivovaný. Faktory, které na motivaci poradce působí, jsou pro každého různé, protože každý z nich má jiné podmínky pro tvorbu stabilního podnikání. Správný manažer tedy zjišťuje, které motivační faktory působí na daného pracovníka a personálními činnostmi stimuluje jeho motivaci v pracovním procesu.

Kapitola věnovaná týmu a týmové práci definuje, jak je nutné, aby jednotliví členové týmu vzájemně spolupracovali a společně dosahovali předem stanovených cílů. Tým přitom vzniká dlouhodobým, postupným budováním pod vedením odpovědného manažera. V rámci jednotlivých týmů však mohou vznikat konflikty, které řídicí manažer včas a efektivně usměrňuje.

Další kapitola se zabývá analýzou vybraných personálních činností, ve které jsou blíže definované kapitoly na téma plánování pracovníků, podnikové vzdělávání, získávání, výběr a rozmisťování pracovníků. V této kapitole je blíže popsáno, proč je nutné konkrétně tyto personální činnosti řešit a čeho chce manažer docílit. Jednotlivé kapitoly jsou poté podloženy fakty, které jsou funkční v rámci vybrané společnosti.

Kapitola věnovaná time managementu pojednává o důležitosti správného načasování aktivit. Bez plánování a detailní kontroly aktivit jednotlivých členů týmu většina pracovníků nedokáže efektivně pracovat a plýtvají tak časem, který by mohli lépe investovat. Řada neúspěšných manažerů ztroskotá právě na nefunkčním time managementu a vlastní důslednosti v plánování aktivit.

Následující kapitola se zabývá členěním týmu do jednotlivých struktur a popisuje jejich zaměření. Každá skupina má různý systém práce, na který je jejich manažer zaměřuje a tvoří pro ně odlišné team buildingové aktivity.

Kapitola věnovaná znalostem pracovníků je zaměřena na získání odborných a obecných znalostí. V rámci podniku je nutné získávat informace od jednotlivých finančních domů, se kterými společnost OVB Allfinanz, a. s. spolupracuje. Vzhledem k tomu, že poradci mají

denně k dispozici proškolené pracovníky jednotlivých finančních domů, není nutné, aby znali veškeré detaily, ale musí vědět, na koho se mohou obrátit. Podle znalostí pracovníků poté můžeme odlišit dvě hlavní skupiny, které zajišťují fungování finančního trhu a těmi jsou finanční poradci a pojišťovací poradci.

Část práce věnovaná typologii osobnosti uvádí fakta, která mohou manažerům pomoci při jednání s poradci. Každý pracovník reaguje jinak, ale i přesto se díky typologii osobnosti může manažer lépe připravit na případné argumenty a lze tak i lépe pochopit reakce. V praxi je znalost typologie osobnosti velmi užitečná a manažerům může pomoci zefektivnit jejich práci.

V kapitole o jednání s klientem je popsáno, jak poradce při jednání postupuje. Začíná představením své práce, a jaké služby může klientovi nabídnout. Navazuje analýza stávajícího finančního portfolia klienta a komunikace o možném získání doporučení na potenciální klienty. Integrací myšlenek a vlivem interních procesů má každé jednání vlastní originalitu, která je implementovaná v souladu s myšlenkami řídicího manažera.

Závěrem práce jsou jmenované nedostatky, které v současné době na finančním trhu působí a jejich možná řešení. Nekalé praktiky poradců jsou jedním z důvodů, proč je v současné době finanční poradenství na českém trhu vnímáno klienty spíše negativně a proč se obávají, řešit své finance s poradci. Původní záměr poradce (pomoci klientovi) se správnou volbou individuálního portfolia je v této kapitole zpochybněn několika praktikami, které se na trhu objevují. Narůstající počet poradců, nedostatek řídicích procesů manažerů a nedostačující kontrolní systém ze strany České národní banky způsobují negativní povědomí klientů o kvalitě nabízených služeb.

V poslední části práce je uvedeno dotazníkové šetření, které proběhlo osobním předáním (od 2. ledna do 31. ledna 2013) u 98 respondentů s celkovou návratností 50 respondentů. Těmto respondentům byly současně předloženy dva dotazníky zaměřené zejména na kvalitu služeb finančních poradců a přesycení českého trhu finančním poradenstvím. Pomocí hypotéz a grafického znázornění je zřejmé, že trh zatím není vnímán jako přesycený finančním poradenstvím a obyvatelé České republiky spíše nejsou spokojeni

s úrovní poskytovaných služeb. Údaje vystupující z šetření současně vypovídají o kvalitě řídicích procesů manažerů.

Tato diplomová práce by měla být přínosem pro manažery finančních skupin, jejich pracovníky, ale také pro klienty, kterým by tato práce měla poskytnout dostatek informací o fungování finančních skupin a systému práce jednotlivých poradců

Analyzované poznatky a šetření by měly pomoci lépe rozpoznat vnímání současné situace na trhu a poukázat na nutnost optimalizace v oblasti personálních činností.

Seznam použité literatury

Citace

Analytické centrum [online]. [vid. 2013-01-29]. Dostupné z:

<http://www.ovb.cz/Analytick%C3%A9centrum/Partne%C5%99i.aspx>

BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.

BUREŠ, I. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, 128 s. ISBN 80-85943-32-8.

FOOT, M. and HOOK, M. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 464 s. ISBN 80-7226-515-6.

GRUBER, D., *Time management*. Praha: Management Press, 2002, 176 s. ISBN 80-7261-065-1.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005, 192 s. ISBN 80-7178-983-6.

HELLER, R. *Manuál manažera*. Praha: Euromedia Group, 2004, 256 s. ISBN 80-249-0465-9.

HILL, N. *Myšlením k bohatství*. Praha: Pragma, 1990, 208 s. ISBN 80-85213-00-1.

Interní materiály firmy

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 144 s. ISBN 80-247-1677-1.

KIYOSAKI, R. and LECHTER, S. L. *Bohatý táta radí, jak investovat*. Praha: Pragma, 2000, 488 s. ISBN 80-7205-889-4.

KIYOSAKI, R. *Nefér výhoda*. Praha: Pragma, 2011, 288 s. ISBN 978-80-7349-263-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

LUKEŠ, M., NOVÝ, I., et al. *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press, 2005, 364 s. ISBN 80-7261-125-9.

MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2004, 112 s. ISBN 80-247-0408-0.

REISSOVÁ, A. Personální hodnocení jako kontrolingový nástroj řízení pracovního výkonu. *E+M Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, roč. 2010, č. 1, s. 91-102. ISSN 1212-3609. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/195456988?accountid=17116>

STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005, 156 s. ISBN 80-247-0937-6.

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství VOX, 2004, 124 s. ISBN 80-86324-43-5.

Temperament – charakteristika osobností. In: *Temperament*: [online]. [vid. 2013-04-05, 19:21]. Dostupné z: <http://cz.psychotests.net/temperament/>

TORRINGTON, D., HALL, L. and TAYLOR, S. *Human resources management*. 7th ed., Harlow: Pearson Education Limited, 2008, 863 s. ISBN 978-0-273-71075-2.

VEBER, J. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, 702 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

Vlastnosti a dovednosti osobnosti. In: *Výukový web* [online]. [vid. 2013-04-05, 15:43]. Dostupné z: <http://vyukazsvprazacka.webnode.cz/prima/a3-vlastnosti-a-dovednosti-osobnosti/>

Životní cykly. In: *Astr – Coaching* [online]. [vid. 2013-01-05, 11:31]. Dostupný z: <http://www.astro-coaching.cz/clanky-zivotni-cykly.php>

Bibliografie

CAPPONI, V. a NOVÁK, T. *Asertivně do života*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994, 156 s. ISBN 80-7169-082-1.

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2003, 122 s. ISBN 80-7226-386-2.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 400. ISBN 978-80-7261-168-3.

SUCHÝ, J. a NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník.....	I
Příloha B	Dotazník.....	II
Příloha C	Můj životní profil.....	III

Příloha A Dotazník^I

- 1) Máte svého osobního finančního poradce? ANO - NE

- 2) Jste se službami, které Vám poradce nabízí, spokojen? ANO - NE

- 3) Měl/a jste někdy pocit, že Vámi poradce manipuluje? ANO - NE

- 4) Kolik produktů Vám poradce nabídl? JEDEN – DVA – TŘI A VÍCE

- 5) Znáte ve svém okolí min. 5 lidí, kteří jsou nespokojeni se svým finančním poradcem?
ANO – NE

- 6) Máte pocit, že potřebujete radu finančního poradce pro lepší orientaci na finančním trhu?
ANO - NE

^I Vlastní zpracování

Příloha B Dotazník^{II}

- 1) Kolik finančních poradců Vás za poslední čtyři roky oslovilo? JEDEN – DVA – TŘI
A VÍCE
- 2) Jaký je průměrný věk poradců, kteří Vás oslovili?

20-25 LET	26-40 LET	40 A VÍ
-----------	-----------	---------
- 3) Hodnotíte finanční poradenství jako službu pozitivně? ANO - NE
- 4) Byl Váš poradce muž nebo žena? MUŽ - ŽENA
- 5) Myslíte si, že poradce, který s Vámi pracuje, rozumí do detailu finančnímu trhu? ANO –
NE
- 6) Měl/a jste někdy pocit, že Váš poradce nabízeným službám plně nerozumí? ANO - NE
- 7) Byl/a jste někdy na jednání se začínajícím poradcem a jeho manažerem, který
kontroloval průběh jednání? ANO – NE
- 8) Rozumíte finančním produktům sám/sama? ANO – NE
- 9) Vyhledal/a jste někdy sám/ sama služby finančního poradce? ANO – NE
- 10) Jaké minimální vzdělání by měl mít Váš poradce? VYUČENÍ – STŘEDOŠKOLSKÉ –
VYSOKOŠKOLSKÉ

^{II} Vlastní zpracování

Příloha C Můj životní profil^{III}

Máte před sebou 40 řádků. Každý řádek obsahuje 4 slova. Napište „1“ za slovo, které se k Vám nejvíce vztahuje, nejlépe z nabízené čtveřice vystihuje Vaši osobnost, nebo jednoduše vyberte slovo, které je Vám mezi čtveřicí nejsympatičtější, nejbližší. Takto proberte všech 40 řádků.

1.	Dobrodružný	Oh	Přizpůsobivý	Aq	Živý	VZ	Analytický	Ze		
2.	Vytrvalý	Ze	Hravý	Vz	Přesvědčivý	Oh	Mírumilovný		Aq	
3.	Poddajný	Aq	Obětavý	Ze	Společenský	Vz	Se silnou vůlí		Oh	
4.	Ohleduplný	Ze	Ovládá se	Aq	Soutěživý	Oh	Neodolatelný		Vz	
5.	Osvěžující	Vz	Uctivý	Ze	Rezervovaný	Aq	Vynalézavý		Oh	
6.	Spokojený	Aq	Citlivý	Ze	Soběstačný	Oh	Energický		Vz	
7.	Systematik	Ze	Trpělivý	Aq	Pozitivní	Oh	Inspirativní		Vz	
8.	Jistý	Oh	Spontánní	Vz	S rozvrhem	Ze	Plachý		Aq	
9.	Ukázněný	Ze	Úslužný	Aq	Upřímný	Oh	Optimistický		Vz	
10.	Přátelský	Aq	Věrný	Ze	Legrační	Vz	Silný		Oh	
11.	Výbojný	Oh	Okouzující	Vz	Diplomat	Aq	Puntičkář		Ze	
12.	Veselý	Vz	Spolehlivý	Aq	Kulturní	Ze	Sebevědomí		Oh	
13.	Idealista	Ze	Nezávislý	Oh	Neuráživý	Aq	Inspirující		Vz	
14.	Troufalý	Vz	Rozhodný	Oh	Suchý humor	Aq	Hluboký		Ze	
15.	Prostředník	Aq	Muzikální	Ze	Iniciátor	Oh	Hovorný		Vz	
16.	Ohleduplný	Ze	Houževnatý	Oh	Bavič	Vz	Tolerantní		Aq	
17.	Posluchač	Aq	Oddaný	Ze	Vůdce	Oh	Čistý		Vz	
18.	Nenáročný	Aq	Šéf	Oh	Plánovač	Ze	Rozkošný		Vz	
19.	Perfektionista	Ze	Milý	Aq	Produktivní	Oh	Oblíbený		Vz	
20.	Skotačivý	Vz	Smělý	Oh	Zdvořilý	Ze	Mírný		Aq	
21.	Bezvýrazný	Aq	Stydlivý	Ze	Neomalený	Vz	Pánovitý		Oh	
22.	Nevychovaný	Vz	Nesoucítící	Oh	Nudný	Aq	Nesmiřitelný		Ze	
23.	Zdrženlivý	Aq	Netýkavka	Ze	Tvrdohlavý	Oh	Opakuje se		Vz	
24.	Předrážděný	Ze	Ustrašený	Aq	Zapomnětlivý	Vz	Otevřený		Oh	
25.	Netrpělivý	Oh	Nejistý	Ze	Nerozhodný	Aq	Skáče do řeči		Vz	
26.	Neoblíbený	Ze	Znuděný	Aq	Nepředvídatelný	Vz	Citově uzavřený		Oh	
27.	Svéhlavý	Oh	Nesoustavný	Vz	Nelze se zavděčit	Ze	Váhavý		Aq	
28.	Nevýrazný	Aq	Pesimista	Ze	Namyšlený	Oh	Povolný		Vz	
29.	Vznětlivý	Vz	Bezcílný	Aq	Hádavý	Oh	Odcizený		Ze	
30.	Naivní	Vz	Negativista	Ze	Drzé čelo	Oh	Nonšalantní		Aq	

^{III} Vlastní zpracování + Interní materiály firmy

31.	Ustaraný	Aq		Odtažený	Ze		Workoholik	Oh		Potřebuje chválu	Vz	
32.	Přecitlivělý	Ze		Netaktní	Oh		Ostýchavý	Aq		Mluvka	Vz	
33.	Pochybující	Aq		Neorganizovaný	Vz		Dominantní	Oh		V depresi	Ze	
34.	Nesoustavný	Vz		Introvertní	Ze		Netolerantní	Oh		Lhostejný	Aq	
35.	Nepořádný	Vz		Zasmušilý	Ze		Huhlal	Aq		Manipulátor	Oh	
36.	Pomalý	Aq		Neústupný	Oh		Předvádí se	Vz		Skeptik	Ze	
37.	Samotář	Ze		Komanduje	Oh		Lenoch	Aq		Křikloun	Vz	
38.	Louda	Aq		Podezíravý	Ze		Popudlivý	Oh		Roztržitý	Vz	
39.	Pomstychtivý	Ze		Roztěkaný	Vz		Neochotný	Aq		Ukvapený	Oh	
40.	Dělá kompromisy	Aq		Kritik	Ze		Mazaný	Oh		Náladový	Vz	

Vyhodnocení:

Spočítejte u kolika Vámi „1“ označených slov máte index:

Vz = vzduch = žlutý typ člověka

Oh = oheň = červený typ člověka

Aq = voda = modrý typ člověka

Ze = země = zelený typ člověka