

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Personální management ve vybrané organizaci

Tomáš Ruffer

**Bakalářská práce
2014**

PROSTOR PRO ZADÁVACÍ LIST

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému P.h.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce a mému okolí za trpělivost a zejména mé partnerce Lucii Horáčkové za podporu a motivaci.

ANOTACE

Práce se zabývá analýzou a vlivem řízení lidských zdrojů na výsledky vybrané poradenské společnosti. Postihuje především výběr, výchovu, motivaci a řízení spolupracovníků a vliv tohoto řízení na kvalitu produkce a obrat této společnosti. Zjištěná fakta jsou porovnána se situací v zahraničí.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální řízení, management, strukturální společnost, kvalita, zaškolovací cyklus, finanční poradenství

TITLE

Selected activities of human resource management in consulting company

ANNOTATION

The thesis deals with analysis of human resources management and its impact on the results of a chosen consulting company. It focuses mainly on selection, education, motivation and management of workforce and the influence of this managing on the quality of production and turnover of the company. The discovered facts are compared to the situation abroad

KEYWORDS

personnel management, management, structural company, quality, teach-in cycle, financial advising

OBSAH

Úvod	7
1. Vymezení základních pojmů managementu	9
1.1 Členění managementu	9
1.2. Personální činnosti	12
1.2.1. Analýza pracovních míst.....	13
1.2.2. Personální plánování.....	14
1.2.3. Získávání pracovníků	15
1.2.4. Výběr pracovníků.....	20
1.2.5. Motivace	22
1.2.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	24
1.2.7. Předávání kompetencí.....	25
2. Charakteristika společnosti.....	30
3. Výběrové řízení	41
4. Výsledky řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.	54
5. Porovnání se zahraničím.....	58
6. Doporučení.....	61
7. Závěr	64
Seznam zkratek.....	67
Seznam grafů	68
Seznam obrázků.....	68
Seznam tabulek.....	68
Bibliografie.....	69
8. Přílohy	72

ÚVOD

Cílem bakalářské práce bude analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané poradenské společnosti a návrh jejího zlepšení. Toto téma je aktuální zejména v posledních letech, kdy věk a profesionalita finančních poradců značně zaostává za evropským průměrem. Obecně vzato, je dnes velmi mnoho mladých lidí ve věku mnohdy nedovršených 18 let věku masově nabíráno do finančně-poradenských společností. Tito lidé jsou mnohdy motivováni pouze možnostmi rychlého výdělků. Bez jakéhokoliv vzdělávacího systému, či výběrového řízení pak vykonávají tuto práci ve dvou režimech. Pokud jsou mladší 18 let, jsou využíváni jako tipaři, tedy pouze jako prostředníci co vytipují obchod a ten je pak uzavřen starším kolegou. Pokud jsou ale starší 18 let, mají sami příslušnou zkoušku ČNB a poskytují tyto služby sami. Tady ale vzniká velký problém, neboť pokud jsou tyto služby, jenž ovlivňují finanční poměry občanů velmi zásadním způsobem, poskytovány lidmi bez příslušného vzdělání, kontroly, znalosti produktů a filosofie tvorby finančních plánů, ztrácí tímto občané značné části svých úspor. Tyto ztráty jsou tvořeny především výběrem nevhodných produktů, rušením stávajících produktů bez předchozí analýzy, zda toto zrušení nevyvolá ještě větší ztrátu. Dále pak například vysoká poplatková nákladovost zvolených produktů, jež se váže i k výši vyplácené provize do dané společnosti a její poradenské sítě.

Z tohoto důvodu bylo zvoleno toto téma, aby bylo poukázáno na rozdíly mezi jednotlivými společnostmi, a aby byl popsán systém u vybrané společnosti, jenž se rozhodla pomocí personálního řízení, tedy kvalitním výběrem spolupracovníků, jejich vzděláváním, motivací a podobně, situaci na českém poradenském trhu změnit a vrátit finančnímu poradenství důstojnost, která mu právem patří. Systém naprosto odlišný od výše uvedeného, systém, který se snaží vybrat z kvantity kvalitu a s tou nadále pracovat, motivovat ji ke kvalitní práci a vzdělávat ji v nejnovějších trendech a novinkách a to jak na straně poradenské práce, tedy práce s klientem, tak na straně práce s vlastním týmem a jeho rozvojem.

Bakalářská práce bude zaměřena nejprve na teoretický popis managementu, řízení lidských zdrojů, získávání a výběru pracovníků, jejich následnému zapracování, vzdělávání, předávání kompetencí, motivaci ale i udržení kvalitních spolupracovníků

V další části bude následovat popisná analýza výběru nových spolupracovníků do vybrané organizace, protože právě v tomto momentu se velmi zásadně liší od konkurence na trhu. V této části bude proveden detailní popis celého zaškolovacího systému, který je základním pilířem pro správně nastavení nového spolupracovníka. Dále budou prezentovány výsledky, které jsou v přímé souvislosti se zavedením představeného systému vzdělávání.

Následovat bude kapitola zabývající se porovnáním finančně poradenských společností v ČR a v zahraničí. Tato kapitola bude pouze povrchovou sondou mapující největší rozdíly mezi ČR a zahraničím co se oblasti finančního poradenství týká.

Poslední kapitola se pak bude týkat doporučení, jenž vyplynou z uvedených kapitol tak, aby byl splněn cíl společnosti, tedy poskytovat kvalitní nezávislou službu dostupnou pro širokou veřejnost. Zhodnocena bude také efektivnost celého procesu.

1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MANAGEMENTU

Definice managementu je celá řada. Za jednu z nejdůležitějších lze označit tu, která říká, že management, neboli řízení, je „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“.¹ Úkolem manažerů je na základě této definice dosažení synergického efektu za určitých omezujících podmínek, daných zejména vnějším prostředím.²

Současný pohled na management je takový, že se jedná o **multidisciplinární vědu**, ve které se mísí vědy technické, společenské i přírodní a využívá se nejen v podnicích založených za účelem dosažení zisku, ale prakticky ve všech organizacích (neziskových, státní správě). Takový management nese označení **všeobecný management**, a pokud se uplatňuje s využitím systémového přístupu na organizace bez ohledu na jejich poslání, hovoříme o **celostním managementu**.³

1.1 Členění managementu

Jak již bylo zmíněno, management využívají všechny organizace, ať už se jedná o podnikatelské subjekty založené převážně za účelem dosažení zisku, nebo vládní či nevládní organizace, různé spolky atd.⁴

Na základě rozdílných potřeb různě zaměřených organizací je možné management dělit např. následujícím způsobem:

1. **podle odvětví, ve kterém organizace působí** (např. management obrany státu, management zdravotnictví, management cestovního ruchu)
2. **podle časového hlediska** (strategický, taktický, operativní management)

¹ WEIHRICH, Heinz a Halrodl KOONTZ, Harold. 1998. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. s. 16. ISBN 80-7219-014-8.

² WEIHRICH, Heinz a Halrodl KOONTZ, Harold. 1998. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. s. 16. ISBN 80-7219-014-8.

³ PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava : IRIS, 2010. s. 21-23. ISBN 978-80-89256-48-8.

⁴ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, c2010. s. 19. ISBN 978-80-247-3348-7.

3. **podle prostorového hlediska** (mezinárodní, národní, regionální, lokální management)
4. **podle útvarů v organizaci** (např. finanční, personální, marketingový management)⁵

Management podle jednotlivých útvarů, resp. činností v organizaci, se označuje také jako **funkcionální management**. V případě seskupení několika činností do určité organizační skupiny hovoříme o **obecném managementu**, a pokud se management týká různých pracovníků z různých oddělení v organizaci, kteří pracují na různých projektech, hovoříme o **projektovém řízení**. Toto členění managementu se označuje jako **horizontální**.⁶

Zároveň je možné na management pohlížet v rámci organizace z hlediska její **vertikální** struktury. V tomto případě se uplatňuje management přizpůsobený různým hierarchickým úrovním v organizaci s rozdílným rozměrem uplatňovaných manažerských činností a odpovědností:

1. **top management** – zahrnuje řízení celkového chodu organizace dlouhodobého, strategického charakteru
2. **střední management** – zahrnuje řízení např. jednotlivých úseků nebo oddělení organizace střednědobého, taktického charakteru
3. **management nejnižší úrovně** (první linie) – zahrnuje řízení nejnižších organizačních útvarů v podniku, zejména operativního charakteru⁷

Jak je z uvedeného členění patrné, konkrétní volba způsobu řízení v dané organizaci je závislá na několika faktorech – zaměření organizace, její velikosti, stupni řízení v rámci organizace, časovém horizontu atd. Zároveň je třeba také reagovat na měnící se prostředí a nové poznatky z různých oblastí a manažerské přístupy jim přizpůsobovat.

⁵ PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava : IRIS, 2010. s. 27. ISBN 978-80-89256-48-8.

⁶ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : C.H. Beck, 2008. s. 7. ISBN 978-80-7400-003-4.

⁷ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : C.H. Beck, 2008. s. 7. ISBN 978-80-7400-003-4.

Armstrong⁸ zdůrazňuje, že v procesu řízení, který zahrnuje čtyři základní procesy, a sice **plánování, organizování, motivování a kontrolu**, je v manažerské praxi potřeba důsledně rozlišovat pojmy řízení a vedení. **Řízení** se zaměřuje na zdroje podniku (kapitál, budovy, stroje a zařízení, know-how a z určitého úhlu pohledu i na lidské zdroje) a je pro něj typické „*organizování, plánování a alokace peněžních prostředků (rozpočtování), racionalita, kontrola, reagování na situace a nechuť riskovat*“.⁹

V případě **vedení (leadershipu)** se zájem soustřeďuje pouze na lidské zdroje, které autor označuje za nejdůležitější zdroje podniku a zásadními pojmy zde jsou „*změna, vize, komunikace, proaktivita, vysoké riziko a sešikování a motivování lidí*“.¹⁰

Je třeba, aby se v organizaci vhodně prolínali role manažerů a leaderů, což je velmi obtížné vzhledem k tomu, že se jedná o protichůdné charakteristiky.¹¹ Nelze očekávat, že každý manažer bude i dobrým leaderem. Existuje velké množství manažerů a pouze zlomek z nich jsou skuteční leaderi.¹² „*Lídrem je ten, který říká, co se má stát, a manažerem je ten, který určuje, jak se to má stát*.“¹³

Lídři mají podle Plamínka dvě zásadní role v podniku: zaprvé vytvářejí jeho strategický rámec, který dále interpretují různým cílovým skupinám v okolí podniku. Za tímto účelem definují **vizi** podniku, čili kam podnik směřuje, dále proč vůbec funguje, čili co je jeho **posláním** a konečně **hodnoty**, které bude podnik zastávat a jakou **strategii** k tomu hodlá využít. Druhá role leadera spočívá v tom, umět tento základní rámec vhodně zformulovat a interpretovat cílovým skupinám podniku.¹⁴

Pro cílové skupiny, které mají něco společného s podnikem, se používá výraz **stakeholders** a zahrnují např. vlastníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, ale

⁸ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada, 2008. s. 16-17. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁹ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada, 2008. s. 19. ISBN 978-80-247-2177-4.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada, 2008. s. 19. ISBN 978-80-247-2177-4.

¹¹ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada, 2008. s. 17-19. ISBN 978-80-247-2177-4.

¹² DRUCKER, Peter Ferdinand. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. India: Allied Publishers, 2009. s. 368. ISBN 81-8424-148-8.

¹³ PLAMÍNEK, Jiří. *Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu*. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 28. ISBN 80-86851-36-2.

¹⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu*. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 26-28. ISBN 80-86851-36-2.

také orgány státní správy či konkurenci. Na stakeholders závisí, zda bude vytvořená strategie vůbec naplněna.¹⁵

Roli manažera Plamínek¹⁶ definuje taktéž ve dvou rovinách – pokud leader určuje směr, tak úlohou manažera je stanovit, jak toho dosáhnout: manažer definuje úlohy (např. požadavky na výrobky, výrobu, procesy, zdroje) a k jejich splnění zajišťuje vhodné lidské zdroje.

1.2. Personální činnosti

Pokud byly lidské zdroje označeny pro podnik za klíčové, je třeba jim věnovat potřebnou péči, vhodně je řídit. Úkoly řízení lidských zdrojů se promítají do personálních činností, kterých je celá řada. Např. Koubek¹⁷ s vědomím toho, že různí autoři uvádějí různá členění a přístup, uvádí následující personální činnosti:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončení pracovního poměru
6. Odměňování a motivace
7. Vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém

Vzhledem k omezenému rozsahu a konkrétnímu zaměření této práce bude pozornost věnována pouze některým z uvedených personálních činností, a to s ohledem na jejich využití v praktické části této práce.

¹⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. s. 91. ISBN 80-7179-453-8.

¹⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu*. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 28-29. ISBN 80-86851-36-2.

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 20-22. ISBN: 80-7261-033-3.

1.2.1. Analýza pracovních míst

Na základě **analýzy pracovních míst** jsou tato místa popsána a specifikována, přičemž tato analýza by měla zahrnovat i analýzu dovedností a kompetencí. Výsledkem by měly být **popisy pracovních míst**, které obsahují nejen to, co je jejich obsahem, ale také jaké jsou na těchto pracovních místech konkrétní nároky na pracovníky.¹⁸

Armstrong¹⁹ zdůrazňuje, že se stále více prosazují pojmy a přístupy „**analýzy rolí**“ a „**profily rolí**“ namísto pracovních míst, i když jsou používány v podstatě shodné postupy, avšak v případě rolí je pozornost zaměřena na požadované výsledky a schopnosti, kterých je zapotřebí pro jejich dosahování. Oproti tomu popisy pracovních míst velmi striktně definují, co mají pracovníci dělat (a z toho v podstatě vyplývá, co dělat nemají), což je velmi nepružné a direktivní a navíc v popisu není možné postihnout všechny činnosti, které se v praxi vyskytnou. Stává se tak, že zaměstnanci odmítají některé činnosti provádět s odvoláním na to, že je nemají ve svém popisu pracovního místa. Výsledné **profily rolí** pak obsahují:

1. název role
2. útvar, do kterého konkrétní role spadá
3. informace o vztazích nadřízenosti a podřízenosti – komu je držitel role odpovědný a kdo je naopak odpovědný jemu
4. přesně vymezený, jasně a srozumitelně definovaný účel role (např. odpovědnost za vytváření a správu objednávek a s tím souvisejících činností)
5. definice hlavních oblastí výsledků, kterých má být dosaženo, a to výstižně a zároveň jednoduše a pozitivně. Těchto cílů by mělo být ideálně 7-8, maximálně 10. Vždy by měl být vystihnout obsah a účel (např. denně kontrolovat stav objednávek a dohlížet na jejich včasné plnění)

¹⁸ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : C.H. Beck, 2008. s. 205. ISBN 978-80-7400-003-4.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 171. ISBN: 978-80-247-1407-3.

6. požadavky na znalosti – co vše musí pracovník znát, ať již se jedná o obecné znalosti (např. práce s PC) nebo specifické znalosti (např. znalost tržního prostředí dodavatelů a odběratelů)
7. požadavky na dovednosti – co vše musí pracovník zvládat pro všechny oblasti své činnosti: schopnost pružně reagovat na neobvyklé situace, schopnost vyjednávání, plánování na základě předchozích výsledků a schopnost predikce vývoje do budoucna atd. (např. vyhodnotit vliv sezónnosti nebo počasí u objednávek zboží sezónního charakteru)
8. schopnosti chování – jaké chování se od pracovníka očekává²⁰

S konkrétními požadavky na pracovníky souvisí pojem kompetence a vzdělávání a rozvoj pracovníků, o čemž bude pojednáno dále.

1.2.2. Personální plánování

Úkolem personálního plánování (plánování lidských zdrojů) je zabezpečení dostatečného množství lidských zdrojů v dostatečné kvalitě pro zajištění dlouhodobé efektivity podniku. Musí být v souladu s celopodnikovou strategií a zároveň být jeho nedílnou součástí. Plánování lidských zdrojů vychází z predikce potřeb podniku (poptávky po lidských zdrojích) a z predikce nabídky lidských zdrojů, které je třeba vzájemně sladit. Budoucí potřebu je možné plánovat na základě různých prognostických metod (např. metoda založená na úsudku manažerů – tzv. expertní metoda, metoda založená na časových studiích) a budoucí nabídku zejména na základě analýzy stávajícího stavu lidských zdrojů s přihlédnutím k minulému vývoji odchodů pracovníků a odhadu budoucího vývoje (např. odchody na rodičovskou dovolenou a do důchodu), pohybu pracovníků v podnikové hierarchii, změnách podmínek ve výkonu práce atd.²¹ **Výsledkem** personálního plánování je zjištění

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 174-175. ISBN: 978-80-247-1407-3.

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. s. 329-343. ISBN: 80-247-0469-2.

potřebného počtu pracovníků a jejich následné zajištění, ale také plán dalšího rozvoje pracovníků.²²

1.2.3. Získávání pracovníků

Získávání a výběr pracovníků jsou klíčovými faktory pro celkový úspěch podniku. Jak upozorňuje Koubek,²³ výběru pracovníků musí věnovat pozornost zejména menší firmy, kde má správný výběr pracovníků mnohem větší vliv na celkovou výkonnost podniku než u velkých podniků a nevhodný výběr jej může vážně ohrozit. To je dáno zejména tím, že ve větších podnicích obvykle jednu činnost vykonává i více zaměstnanců, zatímco v malých podnicích přebírají zaměstnanci na různých pozicích široké spektrum úkolů a jejich vzájemné zastupování, resp. nahrazování je o to složitější. Menší firmy zároveň nedisponují odbornými pracovníky zaměřenými na výběr vhodných kandidátů, tuto činnost obvykle vykonávají majitelé těchto firem a často dají spíše než na odborné přednosti na vlastní dojem z uchazeče.

Při procesu získávání pracovníků je třeba stanovit na základě personálního plánování požadovanou kvantitu a kvalitu pracovníků, kterou je třeba zajistit. Je třeba stanovit, z jakých zdrojů budou noví pracovníci získáváni, jaké metody budou použity, náklady tohoto procesu a časový plán.²⁴

Při výběru pracovníků je třeba hledat adekvátního člověka na obsazení určitého pracovního místa, který disponuje potřebnými schopnostmi a kvalifikací. V praxi se poměrně často stává, že na některé posty jsou řediteli, resp. odpovědnými pracovníky dosazováni lidé na základě osobních sympatií a pracovní náplň je jim uzpůsobena. Tomuto způsobu obsazování pracovních míst oblíbenci je třeba se vyvarovat, jak upozorňuje Halík.²⁵

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. s. 21. ISBN: 80-7261-033-3.

²³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. s. 30. ISBN 978-80-247-3823-9.

²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2012. s. 146. ISBN 978-80-7400-347-9.

²⁵ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2008. s. 37. ISBN 978-80-247-2475-1.

Jiná situace samozřejmě nastává, pokud jsou místa obsazována skutečně kvalitními pracovníky na základě předchozích pracovních zkušeností. Některé podniky (např. Česká spořitelna) poskytují svým stávajícím zaměstnancům finanční odměnu v případě, že doporučí novou pracovní sílu, která se následně osvědčí ve zkušební době.

Získávat pracovníky je možné ze dvou zdrojů. Zejména ve větších podnicích je možné využít **vnitřních zdrojů podniku**, tzn. z řad stávajících zaměstnanců prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, rekvalifikace a rozmisťování. Druhou možností je získávání pracovníků z **vnějších zdrojů podniku**, tzn. prostřednictvím získávání a náboru nových zaměstnanců.²⁶

Vnitřní zdroje pracovníků vznikají např. jako důsledek modernizace podniku, kdy zavádění nových technologií nebo organizačních změn vede k tomu, že již není potřeba původní počet pracovníků na původních pracovních místech, a ty je možné využít jinde, nebo jako důsledek zrání pracovníků, kteří jsou připraveni na vykonávání náročnějšího pracovního místa, případně jako vůle samotných pracovníků být zařazen na jiné pracovní místo, a to z různých důvodů.²⁷

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má řadu výhod jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance: Podnik již má zkušenost s konkrétním zaměstnancem, ví, co od něj může očekávat, snižuje se fluktuace zaměstnanců, což zásadním způsobem přispívá k celkové výkonnosti podniku a v neposlední řadě přispívá také k úspoře nákladů na obsazování pracovních míst, snižování zmetkovosti atp. Podílí se také na zachování požadované firemní kultury. U zaměstnanců zvyšuje tento způsob obsazování pracovních míst jejich spokojenost, přispívá k lepšímu pracovnímu klimatu, motivuje zaměstnance k osobnímu růstu.²⁸

Dalšími výhodami jsou např. poměrné rychlé obsazení pracovního místa, nízké náklady na proces obsazování pracovního místa a na mzdu (pracovník

²⁶ SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. s. 229. ISBN 978-80-7400-336-3.

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. s. 120. ISBN: 80-7261-033-3.

²⁸ DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2012. s. 19-20. ISBN 978-80-7400-347-9.

z vnějších zdrojů vyžaduje obvykle vyšší plat) a návratnost případných nákladů investovaných do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.²⁹

K nevýhodám tohoto způsobu obsazování pracovních míst patří zejména omezený výběr kandidátů, nutnost obsadit místo, které bylo pracovníkem uvolněno, často vznikají náklady na další vzdělávání pracovníků. Dlouholetí pracovníci obvykle také nejsou schopni hledat nová řešení, na rozdíl od nových, nezaujatých, ideály naplněných pracovníků. Mohou se také projevit problémy zejména osobního charakteru, kdy tento způsob výběru pracovníků vede k rivalitě na pracovišti, pracovníci se nemusí ztotožnit s novou rolí svého bývalého kolegy, který se stal jejich nadřízeným. Může se také stát, že v případě automatického povyšování v podnikové hierarchii je místo obsazeno osobou, která pro jeho výkon nemá dostatečné schopnosti.³⁰

Hlavními **vnějšími zdroji** získávání pracovníků jsou zejména volné pracovní síly na trhu práce z řad nezaměstnaných, obvykle evidovaných na úřadu práce, dále čerství absolventi různých vzdělávacích institucí, ale také zaměstnanci konkurenčních organizací, kteří z nějakého důvodu své původní pracovní místo opouštějí nebo hodlají opustit. Existují i skupiny osob, které lze zařadit do **vedlejších vnějších zdrojů**, a těmi jsou např. osoby na mateřské nebo rodičovské dovolené, studující, důchodci nebo zahraniční pracovní síly.³¹

Také tento způsob získávání pracovníků má své výhody a nevýhody. Hlavní výhodou je obvykle široká nabídka pracovníků s požadovanými znalostmi a schopnostmi a vysokou motivací. „Nová krev“ může být pro podnik prospěšná a přinést nová, dosud neuplatňovaná řešení a nápady, navíc zde (alespoň při přijímání) nevznikají náklady na dodatečné vzdělávání těchto pracovníků, kteří by si

²⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 83. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 83. ISBN 978-80-247-2497-3.

³¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. s. 121. ISBN: 80-7261-033-3.

vše potřebné již měli sami přinést.³² Nezanedbatelnou výhodou může být i případná znalost konkurence.³³

Nevýhodami je pak zejména dlouhá doba potřebná na zapracování nového zaměstnance a jeho adaptaci na firemní kulturu. V neposlední řadě se jedná o zdouhavý a drahý proces, který se může navíc opakovat i několikrát, jelikož zde existuje zvýšené riziko chybného výběru, protože o kandidátovi má podnik pouze omezené informace.³⁴

Pro obsazení konkrétní pracovní pozice je třeba zvážit všechna pro i proti těchto dvou možných zdrojů získávání pracovníků.

Jak upozorňuje Koubek,³⁵ ve vyspělých zemích je obvyklejší, že podnik nejprve hledá ve svých vlastních řadách a teprve pokud není možné volné pracovní místo obsadit tímto způsobem, přistupuje se k hledání vhodného kandidáta z vnějších zdrojů.

Dalším krokem při získávání pracovníků je volba konkrétní metody, kterých existuje celá řada:

1. Využívání služeb **externích společností** – zprostředkovatelských agentur, poradenských firem zaměřených na získávání pracovníků nebo přímo na vyhledávání pracovníků, zejména do manažerských pozic³⁶
2. V případě dobré pověsti podniku se zájemci o práci v něm **nabízejí sami**, aniž by bylo volné pracovní místo zveřejněno
3. **Doporučení** nového pracovníka některým ze současných zaměstnanců – předpokladem je zde informovanost zaměstnanců o volných pracovních pozicích, případně jejich vhodná motivace

³² ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada, 2012. s. 27. ISBN 978-80-247-4151-2.

³³ VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha : Grada, 2007. s. 16. SBN 978-80-247-1739-5.

³⁴ VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha : Grada, 2007. s. 16. SBN 978-80-247-1739-5.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. s. 122. ISBN: 80-7261-033-3.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. s. 364-365. ISBN: 80-247-0469-2.

4. **Přímé oslovení** konkrétní osoby – to se využívá zejména u vysoce specializovaných pozic v určitých oborech
 5. **Vývěsky** s informacemi o volných pracovních pozicích, jejich specifikacích a požadavcích na jejich obsazení vč. termínů pro podání žádostí, umístěné v podnicích i mimo něj
 6. **Letáky** distribuované do poštovních schránek domácností na určitém území
 7. **Inzerce** – nejobvyklejší metoda získávání pracovníků prostřednictvím sdělovacích prostředků, nejčastěji tisku, ale rádia nebo televize
 8. **Spolupráce se školami** a jinými vzdělávacími institucemi – zejména pokud se jedná o nedostatkové profese na trhu práce nebo formou spolupodílení se na praktickém výcviku učňů a studentů
 9. **Spolupráce s odbory** a různými organizacemi sdružujícími určité profese – zde je předpokladem funkční informační systém organizací a zapojení členů, kteří hledají práci
- 10. Spolupráce s úřady práce**
11. **Využití internetových portálů** zaměřených na nabídky volných pracovních míst.³⁷

Současně s volbou metody získávání pracovníků je třeba určit, jaké dokumenty a data budou po uchazečích požadovány. Nejčastěji se jedná o **životopis**, případně vyplnění **dotazníku**. V případě, že se na malé množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů, je možné použití **biodat** – těmi jsou demografické údaje, údaje o vzdělání a kvalifikaci, praxi atd. Každá položka je obodována podle důležitosti, a výsledný počet bodů je nástrojem k určení, kteří adepti jsou vhodní a kteří nikoliv, a to na základě stanovení minimální hranice bodů, při které je uchazeč označen za vhodného. Tyto nástroje slouží k selekci uchazečů, tzn. rozhodnutí, kdo bude odmítnut, kdo přizván do užšího výběru, případně i přímo přijat na volné pracovní místo.³⁸

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. s. 127-134. ISBN: 80-7261-033-3.

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. s. 366-369. ISBN: 80-247-0469-2.

1.2.4. Výběr pracovníků

Získávání pracovníků má za úkol shromáždit vhodné uchazeče a následný výběr pracovníků má posoudit, jak ten který uchazeč odpovídá požadavkům na obsazení volné pracovní pozice a učinit rozhodnutí, kdo z kandidátů těmto požadavkům vyhovuje nejlépe.³⁹

Při samotném výběru pracovníků se používají nejčastěji následující metody, které následují po selekci uchazečů v případě, že nebylo přímo rozhodnuto o tom nejvhodnějším:

1. **Pohovory**
2. **Assessment centrum**
3. **Testy pracovní způsobilosti**⁴⁰

Specifickou, málo užívanou metodou může být i grafologie.⁴¹

Pohovory s uchazeči jsou nejčastější metodou, a to buď formou **individuálních pohovorů** mezi jedním odpovědným pracovníkem a uchazečem, nebo tzv. **pohovorových panelů**, kterých se účastní více zainteresovaných pracovníků (obvykle personalista a budoucí nadřízený, liniový manažer) a uchazeč. Pokud je účastníků z řad budoucího zaměstnavatele více, z různých podnikových útvarů, hovoříme o **výběrové komisi**.⁴²

Assessment centrem je testovací metoda zaměřená na odhad budoucích výkonů uchazečů o zaměstnání. Sestává z řady nejrůznějších metod, např. **případové studie**, kdy testovaný obdrží určité informace, na základě kterých má dojít k rozhodnutí, toto rozhodnutí odprezentovat a obhájit před hodnotiteli. Obdobná je **skupinová diskuze** s tím rozdílem, že rozhodnutí je třeba obhájit ve skupině uchazečů, případně jsou zde i předem stanoveny role jednotlivých uchazečů. Metoda

³⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 94. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada, 2012. s. 84. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. s. 369. ISBN: 80-247-0469-2.

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. s. 370. ISBN: 80-247-0469-2.

schránky prověřuje schopnost zhodnotit a vyřešit hypotetickou korespondenci na budoucím pracovním místě. Metoda **hry na pohovor** vyžaduje přípravu na budoucí pohovor na základě získaných informací, kde se bude buď diskutovat o určitém problému podle určených rolí, nebo se budou získávat informace další, což obojí má vést opět ke konečnému rozhodnutí o dalším postupu. Účelem assessment center je shromáždit co nejvíce informací o uchazečích, o jejich chování v různých situacích, schopnostech třídít, zpracovávat a vyhodnocovat informace a na jejich základě provádět rozhodnutí. Speciálním druhem assessment center jsou **týmové testy**, při kterých se prověřuje schopnost uchazečů zapadnout do týmu. Mohou mít různou formu – od outdoorových adrenalinových aktivit přes návrh ideálního domu až po stavbu modelu známé budovy.⁴³

Testy pracovní způsobilosti dávají odpověď na to, do jaké míry uchazeč odpovídá nárokům kladeným na výkon pracovního místa. Jedná se o **psychologické testy** zaměřené na zjišťování osobnostních charakteristik a o **testování odborných dovedností a znalostí**, příp. **fyzických předpokladů** tam, kde je to nutné (např. u vojáků z povolání nebo policistů).⁴⁴

Koubek⁴⁵ do testů pracovní způsobilosti zařazuje i výše zmíněné assessment centra a dále uvádí, že jako test pracovní způsobilosti se využívá např. i praktická ukázka práce, případně teoretický popis postupu. Autor dále upozorňuje na to, že není možné využívat unifikované postupy a při výběru metody je třeba dbát na to, aby odpovídala požadavkům konkrétní organizace na konkrétní pracovní místo.⁴⁶

⁴³ JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha : Grada, 2007. s. 113-114. ISBN 978-80-247-1944-3.

⁴⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 111-112. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. s. 107. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. s. 107. ISBN 978-80-247-3823-9.

1.2.5. Motivace

Motivace velmi úzce souvisí s touhou a vůlí člověka. Pokud je člověk vhodně motivovaný, je ochotný a případně i touží po dosažení určitého cíle nebo výsledku a je ochoten vyvinout dostatečné úsilí k jeho dosažení. Smyslem pracovní motivace je vytvořit (obvykle pozitivní) přístup k práci, čehož může být dosaženo prostřednictvím vnitřních (přímých) nebo vnějších (nepřímých) motivů.⁴⁷

Kocianová⁴⁸ upozorňuje, že v případě vnějších podnětů, jejich cílem je změna motivace, a kterými jsou zejména finanční odměny nebo povýšení, je přesněji používat pojem **stimuly** a upozorňuje na to, že v podnikové praxi často nebývají tyto pojmy odlišovány. Vnitřní motivy souvisí s vnitřním uspokojením člověka, jedná se např. o možnost seberealizace, odpovědnost, rozhodovací pravomoci. Pokud je člověk vhodně motivovaný, může efektivně pracovat i bez vnějších podnětů.

Plamínek⁴⁹ uvádí několik základních **zásad motivace**: kromě motivace podle něj existují i další, méně vhodné cesty k ovlivňování lidí - např. vynucování, nátlak, manipulace, úskoky. Mezi motivací a manipulací je menší rozdíl, než by se mohlo na první pohled zdát – v centru jsou zájmy podniku, avšak v případě motivace jsou brány ohledy i na zájmy pracovníků. Vhodnější než přizpůsobovat lidi úkolům, je přizpůsobovat úkoly lidem a u každého pracovníka je klíčové identifikovat podněty, na které reaguje a vhodně je využívat. Je třeba brát ohledy na to, že různí lidé reagují na různé podněty odlišně, a zejména že mohou být citliví na zcela jiné podněty než vedoucí, kteří podněty poskytují. Motivovat je možné u některých osob také prostřednictvím vzbuzení nejistoty, zpochybnění dosaženého úspěchu, a tím zvýšit motivující roli. Často je dostačující např. vhodněji definovat náplň práce a vysvětlit její žádoucí efekty. V případě, že jsou lidé motivováni, avšak pracovní výsledky tomu neodpovídají, je vhodné prověřit, zda jsou vůbec schopni požadovaný úkol splnit a zda k tomu mají vhodné podmínky (např. firemní hierarchii nebo

⁴⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. s. 55-57. ISBN 80-247-0405-6.

⁴⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 27. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 13-26. ISBN 978-80-247-3447-7.

mezilidské vztahy). Motivy jsou v daném okamžiku ovlivněny osobností, prostředím a situací, která se může velmi rychle měnit a mění se tak i lidské motivy.⁵⁰

Teorií motivace je celá řada, jejich přehled viz následující tabulka:

Tabulka 1: Přehled teorií pracovní motivace:

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
3. Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Zdroj: Kocianová⁵¹

Konkrétní volba závisí na mnoha okolnostech – prostředí, osobnosti manažera, požadavcích na pracovníky atd. Zcela jinou motivaci nejspíš bude třeba uplatnit u kreativních povolání, jako např. u programátorů či designerů a jinou v podniku s převládající pásovou výrobou.

⁵⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 13-26. ISBN 978-80-247-3447-7.

⁵¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 27. ISBN 978-80-247-2497-3.

1.2.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Výkonnost celého podniku závisí na výkonnosti dvou faktorů – **tvrdých**, které představují procesy a **měkkých**, které představují lidské zdroje. Čím složitější a sofistikovanější jsou procesy, tím rostou i požadavky na lidské zdroje. Výkonnost zaměstnanců lze ovlivňovat jejich vhodným rozvojem, který úzce souvisí s hodnocením pracovního výkonu a odměňováním. Všechny tyto faktory musí být ve vzájemném (horizontálním) souladu a dále musí být ve vertikálním souladu s organizační kulturou, strukturou a obchodní strategií.⁵²

Schopnost podniku vhodně vyhledat a rozvíjet lidský kapitál vede k získání konkurenční výhody na trhu. Kvalita lidského kapitálu v podniku má také významný vliv na jeho tržní hodnotu. Na lidský kapitál je možné pohlížet jako na součást intelektuálního kapitálu podniku, který dále zahrnuje zákazníky, inovace a procesy.⁵³

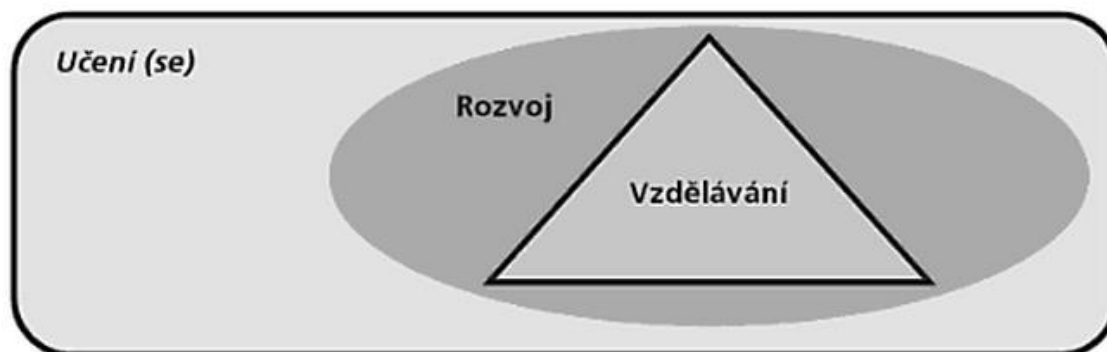
O lidský kapitál v podniku je třeba pečovat a dále jej rozvíjet. Součástí rozvoje lidského kapitálu v podniku je vzdělávání. Jedná se o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, který má počátek a konec, jeho koncepce musí být systematická. Prostřednictvím učení je dosaženo žádoucí změny, rozvoje, jehož nedílnou součástí je záměr. Samotné učení (se) je procesem změny, která může probíhat organizovaně nebo spontánně a vyžaduje nové znalosti, dovednosti a jejich praktickou aplikaci. Zdroji učení jsou údiv, zkušenost a kritické myšlení a může probíhat individuálně, skupinově či na úrovni organizace.⁵⁴ Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním je zachycen v následujícím obrázku:

⁵² HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. s. 13-15. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵³ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

⁵⁴ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. s. 20. ISBN 978-80-247-1457-8.

Obrázek 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník⁵⁵

1.2.7. Předávání kompetencí

Jak již bylo zmíněno, na základě analýzy pracovních míst by měl být jejich popis s požadavky na znalosti, dovednosti a chování pracovníků. Ty lze souhrnně označit pojmem kompetence. Pojem **kompetence** však může být chápán jako svěřená pravomoc a odpovědnost spojená s výkonem určité funkce nebo jako schopnost vykonávat určitou funkci v požadované výkonnosti, a to díky umění reagovat na netypické situace s využitím kombinace vlastních schopností, osobnostních rysů a získaných vědomostí. V tomto smyslu nahrazuje dříve používaný pojem **kvalifikace**. Kompetentní osoba musí být schopna podstupovat riziko při rozhodování, být iniciativní, být motivována apod. Kompetence se získávají postupně a tento postup se označuje jako **profesionalizace**.⁵⁶

Kompetence se vždy vztahují k určitému prostředí nebo situaci a jsou ovlivněny minulostí, skládají se z různých zdrojů, jsou předem definovány požadovanou úrovní zvládnutí a jsou získávány v procesu vzdělávání se a učení.⁵⁷

⁵⁵ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵⁶ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. s. 98-99. ISBN 80-200-0950-7.

⁵⁷ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. s. 31-32. ISBN 978-80-247-1770-8.

Jak upozorňuje Armstrong⁵⁸, v anglické literatuře se setkáváme s pojmem **competency** či **competencies** ve smyslu určitých schopností chování (označovaných též jako **měkké vlastnosti** či **soft skills**), které zahrnují např. interpersonální dovednosti, schopnost vést, analytické dovednosti a orientace na splnění úkolu a jsou spojeny s pojmem **emoční inteligence**. Oproti tomu výraz **competence** vyjadřuje odborné schopnosti, které by měl pracovník ovládat pro výkon určité pracovní pozice (ve smyslu kvalifikace).

Měkké vlastnosti byly dříve označovány jako **sociální kompetence**, které v dnešní době zahrnují např. schopnost spolupráce, komunikace a zvládání konfliktů, tedy interakci s ostatními lidmi. Měkké vlastnosti však zahrnují i schopnost vypořádat se sebou samým.⁵⁹

Mezi nejdůležitější soft skills patří:

1. *„komunikační kompetence*
2. *zdravé sebevědomí*
3. *schopnost vcítit se*
4. *schopnost týmové spolupráce*
5. *schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat*
6. *analytické myšlení*
7. *důvěryhodnost*
8. *disciplína, sebeovládání*
9. *zvědavost*
10. *schopnost zvládat konflikty*
11. *schopnost prosadit se*⁶⁰

Měkké vlastnosti, tzv. soft skills, se ukazují jako klíčové pro další rozvoj podniku. Úspěšní manažeři disponují vysokými sociálními a emocionálními kompetencemi, management znalostí funguje lépe ve firmách se silnou sociální kompetencí,

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. s. 280-282. ISBN: 80-247-0469-2.

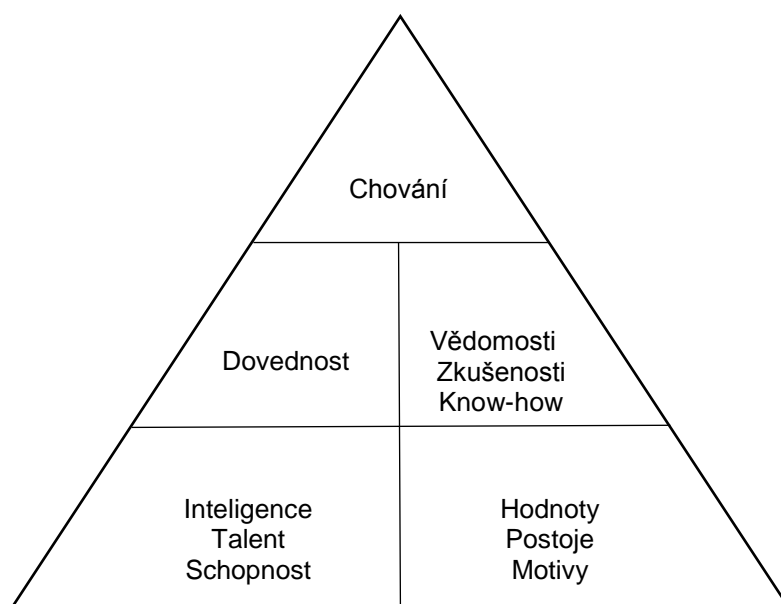
⁵⁹ PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a John FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. s. 13. ISBN 978-80-247-2145-3.

⁶⁰ PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a John FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. s. 17. ISBN 978-80-247-2145-3.

efektivnější jsou podniky, kde se využívá týmová spolupráce a pokud se u pracovníků soft skills rozvíjejí, jsou spokojenější.⁶¹ Rozvíjení měkkých dovedností je úkolem na celý život.⁶²

Přestože jsou soft skills vyzdvihovány, pro celkový profesní úspěch jednotlivců i celých podniků je třeba jejich vhodná kombinace s tvrdými faktory.⁶³ To ilustruje např. i Kubeš ve svém hierarchickém modelu struktury kompetence:

Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš⁶⁴

K dosažení stanovené strategie podniku jsou zapotřebí určité (vyžadované) kompetence od zaměstnanců, přičemž jejich druh a úroveň se mění v prostředí a čase.⁶⁵

⁶¹ MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. s. 22. ISBN 978-80-247-2662-5.

⁶² PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a John FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. s. 16. ISBN 978-80-247-2145-3.

⁶³ MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. s. 183. ISBN 978-80-247-2662-5.

⁶⁴ KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. s. 28. ISBN 80-247-0698-9.

⁶⁵ KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. s. 29-36. ISBN 80-247-0698-9.

K maximalizaci výkonu celého podniku je možné kompetence rozdělit do čtyř skupin:

1. **Klíčové kompetence** – vyžadované od všech zaměstnanců (popisují chování jednotlivců a měly by být v souladu s podnikovou kulturou, hodnotami a očekávaným výkonem)
2. **Týmové kompetence** – důležité v podnicích, kde fungují pracovní týmy. Jedná se např. o pružnost (schopnost vzájemného zastupování se uvnitř týmu)
3. **Funkční kompetence** – vyžadované na jednotlivých pozicích v podniku
4. **Vůdcovské a manažerské kompetence** – musí být v maximálním souladu s podnikovou kulturou⁶⁶

Žádný člověk nedisponuje všemi potřebnými kompetencemi. Ty je možné dále rozvíjet prostřednictvím sdílení a předávání. Velkou překážkou při předávání kompetencí může být to, že zaměstnanec tím ztrácí svou konkurenční výhodu oproti ostatním.⁶⁷

K předávání kompetencí v podniku může docházet několika způsoby a cestami, přičemž významnou úlohu zde hraje personální útvar a jako vhodné podmínky pro toto předávání lze označit následující:

1. Kultura otevřenosti, která zdůrazňuje důležitost tohoto předávání
2. Vhodné pracovní klima
3. Vhodné uspořádání organizace – např. týmová spolupráce
4. Vhodná celková politika podniku, která vede k získávání a udržení kvalitních pracovníků, kteří kompetence dále předávají
5. Vhodná motivace k předávání kompetencí včetně odměňování této činnosti
6. Procesy řízení uzpůsobené předávání kompetencí
7. Systém vzdělávání, který vede k formování, prohlubování a předávání kompetencí⁶⁸

⁶⁶ KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. s. 29-36. ISBN 80-247-0698-9.

⁶⁷ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. s. 34. ISBN 978-80-247-1770-8.

⁶⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 166. ISBN: 978-80-247-1407-3.

Předávání kompetencí úzce souvisí se systémem vzdělávání a rozvoje pracovníků. Klasickými, avšak nedostačujícími formami jsou trénink a školení zaměstnanců. Součástí systému předávání kompetencí by měli být také manažeři, a to jak na straně jedné, kdy si sami prohlubují vlastní kompetence formou sebevzdělávání, tak na straně druhé, kdy získané kompetence předávají dále, např. prostřednictvím méně obvyklých forem, jako je on the job trénink, koučing, e-learning apod. Měli by převzít zodpovědnost za rozvoj svých zaměstnanců a využívat např. **kompetenční přístup**, který chápe rozvoj pracovníků jako vzájemný dialog a odpovědnost za rozvoj se přesouvá přímo na zaměstnance. Hlavní myšlenkou tohoto přístupu je, že každá pozice vyžaduje určité kompetence a úkolem rozvoje a předávání kompetencí je snižovat rozdíl mezi skutečnou a potřebnou úrovní těchto kompetencí. Kompetenční přístup zahrnuje čtyři kroky:

1. Identifikace klíčových kompetencí pro danou pozici
2. Zjištění, jak jsou tyto kompetence u pracovníků rozvinuty prostřednictvím vhodně zvolených nástrojů
3. Vytvoření vhodného systému k rozvoji potřebných kompetencí (např. koučování, tréninkové programy, individuální rozvojové plány)
4. Zabezpečení implementace toho, co se pracovníci naučili, v podnikové praxi⁶⁹

⁶⁹ KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. s. 142. ISBN 80-247-0698-9.

2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Partners Financial Services a.s. je česká společnost založená v červnu roku 2007 v Praze. Hlavním předmětem činnosti společnosti bylo a stále je poskytování služeb v oblasti finančního plánování a poradenství. V čase se společnost přeměnila na holding zastřešující různé předměty činnosti. Konkrétně Partners Financial Services, zastřešující poradenskou činnost, dále pak Partners Bankovní služby a Partners Investiční společnost, které se soustředí na vývoj a distribuci produktů, v daných segmentech trhu. Další společností je Partners Media jež se soustředí na provoz serverů peníze.cz a finmag.cz, stará se i o marketing celého holdingu a dále provozuje interní web TV. Poslední ze zástupců holdingu je pak Partners Akademie, jejíž hlavní činností je koordinace vzdělávání celé společnosti, organizace seminářů s předními lidmi z businessu v ČR i zahraničí a v neposlední řadě projekt Den Finanční Gramotnosti. Holding dále zastřešuje i Partners pro Slovenskou republiku a Partners Polsko. Tato bakalářská práce bude zaměřena pouze na stěžejní činnost tedy na Partners Financial Services.

Partners Financial Services je v současné době již cca 3 roky po sobě leader v oblasti finančního plánování v ČR co se ročního obratu týče. Pracuje pro ni zhruba 3500 aktivních certifikovaných finančních poradců, z toho je cca 500 v manažerských a ředitelských pozicích. Provizní obrat společnosti v roce 2012 dosáhl 1,44 miliardy Kč na zhruba 220.000 produktových smlouvách. V ČR je klienty společnosti cca 330.000 osob.

V Partners je dbáno především na tvorbu kvalitních finančních plánů jak pro právnické osoby, pro fyzické osoby tak pro domácnosti. Největší zastoupení má poskytování hypotečních úvěrů, konkrétně cca 25% produkce. Za rok 2013 jsme zprostředkovali hypoteční úvěry u bank napříč trhem za více než 16. miliard korun. Následuje poradenství v oblasti investic, až na třetím místě je prodej pojištění, v čemž je velký rozdíl od konkurence trhu, kde prodej pojištění je zcela jasně nejprodávanějším. Následuje poradenství v oblasti penzijních produktů, stavebního spoření a veškerých neživotních pojištění.

Vizí společnosti Partners je „finanční poradenství JINAK. Důraz je kladen především na distribuci nízkonákladových a tedy pro klienta výhodnějších produktů. Odbornost a kvalifikovanost poradenské sítě a v neposlední řadě rovnost provizního ohodnocení zajišťující objektivitu poradců a vysokou kvalitu provedené práce.

"Jsme přesvědčeni o tom, že kvalitní finanční poradenství založené na odborných znalostech, nezávislosti a objektivitě poradce je pro každého klienta obrovským přínosem. Věříme v celoživotní partnerství mezi klienty a poradcem Partners a otevřený vztah založený na důvěře. Snažíme se být vždy o krok napřed a přicházet s inovacemi, které mají přidanou hodnotu pro klienty," říká Kateřina Palková, generální ředitelka a předsedkyně představenstva, a dodává: "Proto máme v portfoliu exkluzivní nízkonákladové produkty. Jako jediná finančně-poradenská společnost na trhu také nabízíme kvalitní bankovní produkty a služby."

Vize Partners

1. Jsme symbolem novodobého finančního plánování.
2. Měníme dějiny finančního poradenství.
3. Jsme hrdi, že jsme Partners

Poslání Partners

1. Každého z našich klientů vnímáme jako jedinečnou osobnost s vlastními cíli. Naším posláním je zvyšování jejich životní úrovně řešením skutečných potřeb.
2. Vytváříme prostředí pro podnikatelský úspěch našich poradců. Odborným a praktickým vzděláváním pomáháme rozvíjet jejich potenciál.
3. Určujeme finančnímu poradenství směr a dáváme mu důstojnost, která mu náleží.

Strategie Partners

1. Lidé: Nestačí mít lidi, je třeba mít ty správné lidi – silné osobnosti s aktivním přístupem, vysokou odborností a zodpovědností.
2. Značka: Důvěryhodnou a silnou značku tvoří správní lidé a správné činy. S Partners jsme spojili své jméno.
3. Expanze: Dynamický a trvalý růst ve všech strategických směrech. Chceme být všude, kde jste vy.

4. IT a systémy: Prostřednictvím IT a technologií dáváme finančnímu poradenství nový rozměr.
5. Služba: Individuální přístup, inovativní produkty, komplexní a široce dostupná služba.
6. Hodnoty: Uznáváme hodnoty, na které budete hrdi společně s námi: etiku, zodpovědnost a disciplinovanou firemní kulturu. Zajímá nás člověk a jeho životní cíle.

2.1. Analýza makrookolí

Pro analýzu makrookolí byly zvoleny metody PEST analýzy a 4C.

PEST analýza zkoumá politické, ekonomické, technologické a sociální faktory.

- **Politické faktory:** podnikatelský záměr společnosti je zcela nezávislý na jakémkoliv demokraticky fungujícím právním systému. Jediné ohrožení v tomto smyslu jsou omezení legislativní, jež ale nejsou vzhledem k velikosti odvětví pravděpodobné.
- **Ekonomické faktory:** ekonomicky není podnikání v oboru finančního plánování nikterak náročné. Nejsou zapotřebí nákladné stroje, zařízení, budovy atd.
- **Technologické faktory:** vzhledem k povaze obchodního záměru, tedy obchodní služby, není technologický faktor nijak zásadním problémem. Jedná se především o technologické zázemí centrály společnosti, datové sítě, a kontrolní a zabezpečovací mechanismy.
- **Sociální faktory:** do sociálních faktorů musíme zahrnout jistou neoblíbenost finančního poradenství mezi občany ČR. Tato vychází primárně z neznalosti potenciálních zákazníků, jejich neinformovanosti a naprosto zbytečným předsudkům. Vychází hlavně z minulosti, především z doby 90. let minulého století, kdy bylo finanční poradenství v ČR absolutně neregulované a nekontrolované. Dnes již ČNB jakožto hlavní regulátor tohoto trhu tuto pozici zaujímá.

Metoda 4C zkoumá: zákazníky (customers), zájmové regiony (country), náklady (costs) a konkurenty (competitors).

- **Z hlediska zákazníka** je důležité vnímat vývoj hodnot vnímaný zákazníky a rozvoj poptávky. Pro zákazníky je v dnešní době důležitá hlavně vzdělanost daného poradce, objektivita, rychlost zpracování, a kvalita služby. Všechny tyto faktory jsou splněny.
- **z hlediska zájmových regionů** se sleduje rozvoj tržního potenciálu, či zvláštnosti jednotlivých regionů, pro Partners je to tedy v současné době celá ČR, ČR a Polsko. Z hlediska dlouhodobého plánu se předpokládá se vstupem na trhy většiny Evropských států. Zde pak již bude třeba přihlídnout ke specifikům daných států, například z povahy socioekonomické, náboženské atd.
- **do nákladů** jsou počítány mzdy, osobní náklady, daně: daňová sazba pro právnické osoby je v ČR 19%, je tedy úměrná ostatním zemím EU. Náklady na mzdy zaměstnanců jsou přiměřené. V Partners pracuje v současnosti cca 120 zaměstnanců a 3500 poradců na základě mandátních smluv a tedy vyplácení provizí za sjednané produkty finančního trhu. Centrále společnosti je vypláceno 15% z této částky. Pokud byl tedy provizní obrat společnosti v roce 2012 1 440 000 000 Kč, centrále společnosti z této sumy připadne cca 216 000 000 Kč. Náklady na pokrytí platů zaměstnanců a provoz centrály jsou tedy pokryty s výrazným přebytkem.
- **konkurenty** se rozumí škála současných i potencionálních konkurentů: v ČR je v současné době cca 500 finančně-poradenských společností. Zhruba 450 z nich jsou drobné podniky o 2-3 zaměstnancích a nehrají tedy nějakou výraznější roli. Dále jsou zde větší společnosti řádově do 100 poradců, ty hrají zásadnější roli, ale opět nic výrazného. Další hodnocení bude následovat v další kapitole.

Pokud tedy charakterizujeme makro okolí společnosti, vychází nám hodnocení tzv. trendsettera a leadera trhu.

2.2. Atraktivita odvětví

Odvětví finančního plánování je velice atraktivní, ale zároveň velice náročné. Atraktivita odvětví spočívá ve stylu spolupráce. Každý konzultant je vlastní jednotkou, podnikatelem, jenž je vázán s mateřskou společností mandátní smlouvou. Je povinen

plnit podmínky z ní vyplývající, a pak je oprávněn využívat výhod mateřské společnosti. Na stranu druhou mu ale tento způsob spolupráce zajišťuje časovou flexibilitu, velmi zajímavé a nadstandartní platové podmínky.

2.3. Konkurence

Z TOP 5 společností na českém trhu pak jmenujme Partners, německou OVB, společnost Fincentrum, Broker Consulting a ZFP. Každá ze jmenovaných společností má svá specifika, každá přistupuje k poradenství i ke klientům vlastním způsobem, budou popsány každá zvlášť.

- **ZFP** je česká společnost pracující na principu, že každý sám je sobě nejlepším poradcem. Tato strategie je zajímavá rozhodně pro lidi neznalé trhu. Obrovskou slabinou je neexistence jakéhokoliv vzdělávacího systému a neinformovanost klientů, kteří jsou nahnáni na víkendové školení (do hotelu, jež vlastní společnost ZFP), následuje půldenní produktové školení, jež je následováno masovými podpisy produktových smluv, převážně smluv životního pojištění s přemrštěnými poplatky. Nic netušící zákazník pak dostává zlomek provize, jež je vyplacena poradci, jež smlouvy uzavírá a jako jediný má potřebnou licenci ČNB. Další možnosti klienta je pak přivést dalšího zákazníka, z jehož případných smluv bude mít velmi drobnou rozdílovou provizi. Tento způsob podnikání je do budoucna, kdy se předpokládá největší důraz ze strany klientů na vzdělanost a servis poradců vůči klientům neudržitelný a nezajímavý. Postrádá profesionalitu, a objektivnost, protože společnost spolupracuje pouze s několika pojišťovnami, jež jsou ochotny akceptovat přemrštěné požadavky na provizní ohodnocení.
- **Broker Consulting** je česká společnost s cca 15 letou tradicí na českém trhu, sdružuje pod svými křídly cca 900 poradců s nereálným kariérovým plánem pro vyšší pozice, neforemnou strukturou vzdělávání, chybí exkluzivní produkty a pokud jsou, mají opět nadstandartní poplatky.
- **Společnost Fincentrum** byla nedávno koupena společností, jež se specializuje na prodej drogerie. Cílem společnosti nebude erudice, vzdělání či poradenství za férových podmínek ale maximalizace zisků bez ohledu na klienta. Obecně vzato je růst této společnosti nulový, spíše naopak. Za celý loňský rok společnost vychovala cca 150 nových spolupracovníků s PPZ (podřízený pojišťovací zprostředkovatel), cca 450 spolupracovníků s PPZ od ní odešlo a zhruba 320

spolupracovníků s PPZ do této společnosti přešlo z jiných poradenských společností. Většina z nich po té, co s nimi jejich předešlá společnost ukončila pracovní poměr. Jedná se tedy evidentně o společnost, jež chce vytěžit maximum v současné době a nehledět na budoucnost.

- **OVB** je německá společnost, jež se na český trh dostala okolo roku 1993. je provázena několika skandály z počátku jejího podnikání, jako například kauza Helvag fondů, kdy část manažerů společnosti vytunelovala tento fond doporučený poradci OVB. Mezi českou veřejností je tato společnost velmi zprofanovaná. Současnost bohužel není příliš rozdílná a projevuje se zde trend maximalizovat zisk, neinvestovat zpět do společnosti, ale zisk odvádět německé matce. Chybí zde tedy, u ostatních společností standardní IT systémy, centrální vzdělávací systém, kontrolní systém poradců, neexistují exkluzivní produkty a mezi poradci se velmi často objevují 16 leté děti ze středních škol, jež jsou využíváni jako tipaři obchodů za drobnou provizi. Obratově se ale jedná o druhou největší společnost na trhu.
- **Partners Financial Services a.s.** je česká finančně-poradenská společnost na trhu působící od roku 2007. od výše zmiňovaných společností se liší v několika zásadních bodech. V první řadě je to existence vlastních exkluzivních produktů, jež jsou nízkonákladové. Tedy s nižšími vstupními ale i provozními náklady, součástí je tedy i nižší provize, to je ale kompenzováno směrem k poradcům tím, že si centrála bere pouze 15%, a nikoliv 60,40 či 30 % jako u výše zmíněných společností. Poradce si tedy vydělá srovnatelný ekvivalent s konkurencí, ale produkt je pro klienta výhodnější. Nezávislost poradců je pak zabezpečena zaprvé šíří produktového portfolia, zadruhé rovností provizního ohodnocení pro daný typ produktu. Poradce tedy za svoji práci dostane od obchodních partnerů zapláceno vždy stejně a ne od každého jinak jak tomu je u výše zmíněných společností. Dalším faktorem je čtyřkolové výběrové řízení aby se nový spolupracovník dostal do řad poradců a tedy tím pádem i velmi propracovaný a komplexní vzdělávací systém poradců. Mezi dalšími aktivitami uveďme inovaci na poli IT systémů a automatizace procesů, dvoufázový kontroling produkce poradců ze strany manažerské struktury příslušného poradce a zároveň ze strany centrály, dále pak například rozvoj finanční gramotnosti na základních, středních i vysokých školách, případně v různých zájmových skupinách. Společnost Partners je tak tedy leaderem trhu převážně z důvodu dlouhodobé

strategie ale především zaujetím zcela odlišného postoje od zbytku finančního trhu.

2.4. SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem. Je třeba se SWOT analýzou pracovat tak, že SW jsou faktory vnitřního původu a OT původu vnějšího

- Silní stránky – Strengths
 - Vzdělanost poradců
 - Silné produktové zázemí
 - IT a technologie
 - Inovace produktů
- Slabé stránky – Weaknesses
 - Složitý zaškolovací systém
 - Časově náročný průběh certifikačních školení
 - Přeinformovanost v začátcích kariéry
- Příležitosti – Opportunities
 - Expanze do dalších zemí EU
 - Penzijní reforma
 - Zdravotnická reforma
 - Zvyšování finanční gramotnosti v ČR
- Hrozby – Threats
 - Negativní regulace ze strany státu či EU

Partners Financial Services je společnost vykazující od svého vzniku výrazný meziroční růst ve všech směrech. Růst zaznamenává obrát, zisk, počet aktivních spolupracovníků, zaměstnanců centrály, suma vyplacených provizí, počtu smluv, klientů atd.

Krátkodobá i dlouhodobá strategie jsou nastaveny správným směrem a daří se je naplňovat. Jakékoliv změny ve strategii jsou podle mého soudu nyní zbytečné a neopodstatněné.

2.5. Ukazatele Likvidity

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů ve finanční analýze je likvidita, neboli schopnost přeměny aktiv na finanční prostředky či schopnost splatit závazky v blízké době. Likvidita je v podniku také velice důležitá proto, aby podnik mohl včas dostát svým závazkům. Abychom zjistili, jak na tom náš podnik použijeme tzv. ukazatele likvidity. Díky ukazatelům likvidity zjistíme, v jakém poměru se nachází zdroje, kterými je možno dluh či závazek zaplatit k výši dluhu či závazku. Tyto ukazatele nám slouží právě k zjištění, jestli náš podnik je schopen dostát svým závazkům.

1, Běžná likvidita

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

$$\text{BL (2011)} = \frac{414\,985}{149\,052} = 2,78 \quad (2)$$

$$\text{BL (2012)} = \frac{437\,577}{178\,343} = 2,45 \quad (3)$$

2, Rychlá likvidita

$$\text{RL} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky} \quad (4)$$

$$\text{RL (2011)} = 414\,985 - 1\,857 / 149\,052 = 2,77 \quad (5)$$

$$\text{RL (2012)} = 437\,577 - 1\,610 / 178\,343 = 2,44 \quad (6)$$

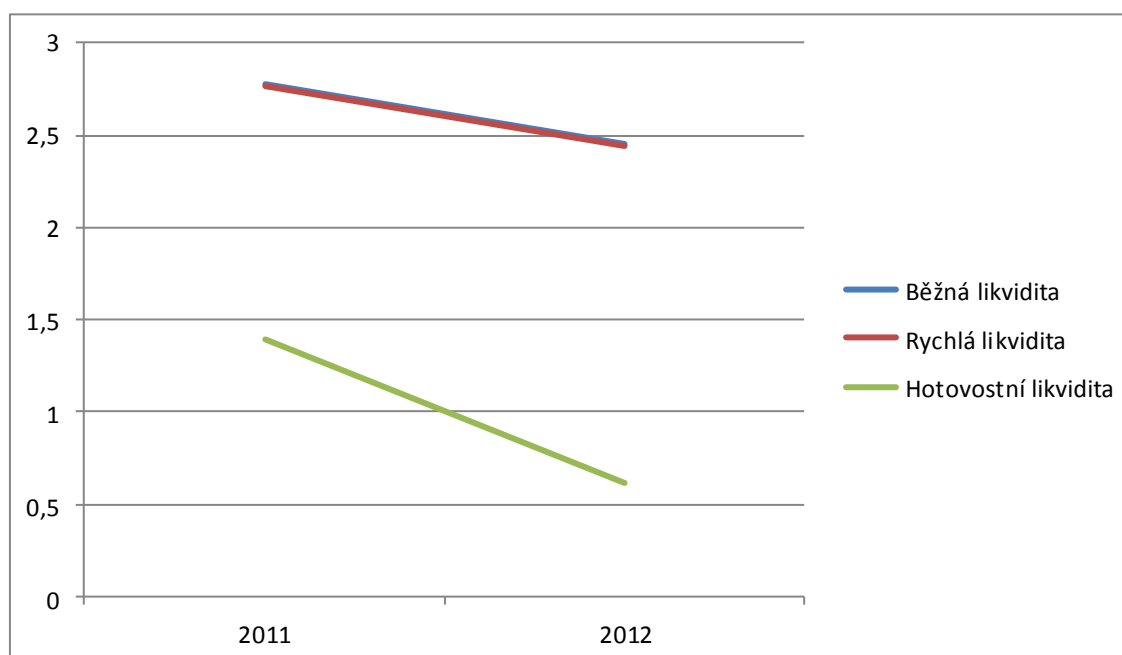
3, Hotovostní likvidita

$$\text{HL} = \text{hotovost} + \text{krátkodobé cenné papíry} / \text{krátkodobé závazky} \quad (7)$$

$$\text{HL (2011)} = 207\,096 / 149\,052 = 1,39 \quad (8)$$

$$\text{HL (2012)} = 111\,126 / 178\,343 = 0,62 \quad (9)$$

Graf 1. Likvidita Partners Financial Services a.s.



Z výpočtů a grafu jsme zjistili, že podnik se nachází nad hranicí ideálních rozmezí ve všech třech ukazatelích. Z čehož vyplývá, že podnik je schopen dostát všem svým závazkům a ještě má velké rezervy.

2.6. Ukazatele zadluženosti podniku

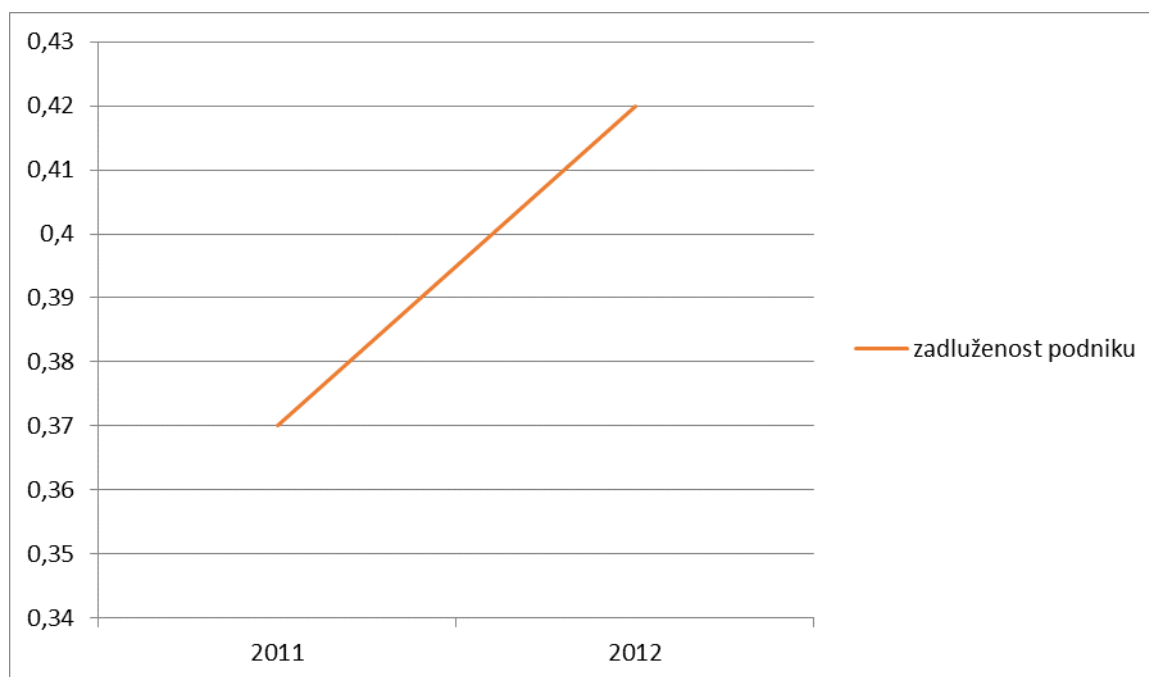
Díky Ukazateli zadluženosti se dozvíme, v jaké míře podnik používá k svému financování dluh. Jelikož při výpočtu vycházíme z rozvahy, zjišťujeme rozsah financování aktiv cizími zdroji. Ideální hodnota tohoto ukazatele je v rozsahu 0,40 až 0,60.

Ukazatel zadluženosti = celkový dluh / celková aktiva (10)

$$UZ (2011) = 213\,341 / 566\,654 = 0,37 \quad (11)$$

$$UZ (2012) = 255\,135 / 609\,347 = 0,42 \quad (12)$$

Graf 2. Zadluženost Partners Financial Services a.s.



Díky výpočtům jsme zjistili, že podnik je v ideálním rozmezí a tak víme, že efektivně využívá cizí zdroje.

2.7. Výpočet Altmannova Z-Score

Altmanův model slouží k predikci finanční tísně podniku. Obsahuje pět poměrových ukazatelů, které násobí koeficienty určenými na základě statistických propočtů.

Platný Altmanův vzorec z roku 1983:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5 \quad (13)$$

x_1 – pracovní kapitál/aktiva

x_2 - kumulovaný nerozdělený zisk minulých let/aktiva

x_3 - zisk před úroky a zdaněním/aktiva

x_4 - základní kapitál/závazky

x_5 - tržby/aktiva

Je-li Z větší než 2,9 můžeme předpovídat pozitivní finanční situaci. Pokud se hodnota Z nachází v intervalu 1,2 až 2,9 včetně, pak se podnik nachází v tzv. „šedé zóně“, kde nelze rozhodnout budoucí finanční situaci podniku. V případě, že se Z skóre nachází pod hodnotou 1,2 včetně, pak je firma ohrožena vážnými finančními problémy s možností bankrotu.

Pro naše potřeby budeme počítat Z skóre s údaji z k 31. 12. 2012. Díky výsledkům budeme moci odhadnout, jakým směrem se bude ubírat v následujících 3 až 5 letech.

$$X_1 = \frac{160\,198}{609\,347} = 0,26 \text{ (14)}$$

$$X_2 = \frac{35\,921}{609\,347} = 0,05 \text{ (15)}$$

$$X_3 = \frac{163\,035}{609\,347} = 0,27 \text{ (16)}$$

$$X_4 = \frac{15\,900}{255\,135} = 0,06 \text{ (17)}$$

$$X_5 = \frac{1\,440\,587}{6097} = 2,36 \text{ (18)}$$

$$Z = 0,717 * 0,26 + 0,847 * 0,05 + 3,107 * 0,27 + 0,420 * 0,06 + 0,998 * 2,36 = 0,18642 + 0,04235 + 0,83898 + 0,0252 + 2,35528 = 3,44823 \text{ (19)}$$

Vidíme, že jsme nad hranicí 2,9, tudíž můžeme předpokládat prosperitu v následujících letech.

3. VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

V první řadě si musíme uvědomit, že personální management a obecně principy rozvoje společnosti se strukturálním řízením jsou odlišné od klasické výběrových řízení v klasicky řízené společnosti. Hlavní rozdíly jsou především v podstatě věci samé a to tím, že principem je růst. Jak růst obrátový v počtu produktových smluv, tak růst personální, tedy růst jednotlivých týmů. Zaměříme se na personální činnost v poradenské síti, nikoliv na centrále společnosti, kde jsou principy výběru spolupracovníků obdobné teorii, tedy využívají se osobní pohovory a assesment centra.

V podstatě lze říci, že nový spolupracovník od začátku buduje svoji vlastní firmu. Od vysokého managementu přes střední management až po konzultantskou část. Podstatou je, že nový spolupracovník prochází všemi pozicemi. Střetává se zde tedy výběr spolupracovníka z vnějších zdrojů a dále jeho vzdělávání, výchova a rozvoj, tedy výběr a rozvoj z vnitřních zdrojů společnosti. Neexistuje zde dosazování do manažerských a ředitelských pozic z vnějších zdrojů.

3.1.1. Charakterizace pozice

Jak bylo řečeno výše, růst strukturální společnosti stojí a padá s personálním rozvojem. Na začátku kariéry si spolupracovník vybírá ze dvou cest, kterými se může dát. První z nich je konzultantská, tedy ryze profesionální poradenská dráha, bez budování vlastního týmu, druhá cesta je manažerská, tedy s výběrem, vyškolením a kontrolováním svého vlastního týmu spolupracovníků. Z počátku tedy hledáme člověka, jenž je otevřený novým zkušenostem, ochotný vzdělávat se a má silný motiv pro spolupráci. Ten bývá většinou velmi individuální a bude o něm řeč dále. Na závěr této kapitoly je třeba říci, že práce v poradenské síti je výhradně na živnostenský list s podepsanou mandátní smlouvou s Partners Financial Services a.s.

3.1.2. Obecné principy výběru pracovníků v dané společnosti

Jsme na samém začátku rozvoje skupiny. Z kariérového plánu společnosti (příloha 1) vyplývá nutnost minimálně 6 spolupracovníků v tzv. přímé linii. Každý spolupracovník na určité pozici je pro jeho ziskatele za určitý počet kariérových bodů. Při dosažení dané hranice, je pak tedy spolupracovník automaticky povýšen do

následující pozice (při splnění všech kritérií). Obecně lze říci, že výběr začíná u občanů ČR, starších 18 let s dokončeným středoškolským vzděláním zakončené maturitní zkouškou. Tímto se společnost odlišuje zásadně od konkurence, kde nejsou kritéria pro vstup do společnosti většinou žádná.

V Současné době je v Partners cca 80 spolupracovníků mladších 20 let, cca 40% má dokončené vysokoškolské vzdělání a dalších cca 40% si vysokoškolské vzdělání dodělává.

Další velmi zásadní věcí v kariéře nového spolupracovníka je i další rozvoj v rámci společnosti. Jednak na profesní úrovni, tedy v poradenské části, kde se jedná především o různé úrovně produktového školení, dále školení legislativy, novinek, trendů apod. za druhé pak komunikační dovednosti a rozvoj soft skills v celkovém rozsahu pro práci s klientem. Poslední částí jsou pak manažerské dovednosti pro vedení vlastního týmu lidí. Sem zařadíme schopnost úspěšně přijímat, vést, motivovat, kontrolovat a vzdělávat vlastní tým. Samozřejmostí jsou semináře osobního a osobnostního rozvoje, vrcholem poradenské činnosti je pak mezinárodní kurz EFPA zakončený titulem €FA. Všechny tyto typy vzdělání jsou zakotveny ve vzdělávacím plánu (obr. 3)

Obrázek 3. – Osa vzdělávání



Zřejmě nejzásadnější myšlenkou celého vzdělávacího systému je opakovatelnost jednotlivých kroků a jejich snadné pochopení. Tedy možnost nováčků učit se učit další nováčky a opakovat tak systém.

Celý systém je tak předatelný dál a na managementu závisí, jak jednotlivé kompetence předává dál, komu a kdy přiřadí jakou roli v teamu atd.

3.1.3. Průběh výběrového řízení

Výběrové řízení je několikakolové a v jakémkoliv okamžiku jej lze z jedné či druhé strany ukončit. Sestává se ze tří částí.

První je tzv. Trainee akademie kde se nováček nejprve seznamuje s prostředím a základy. Nemá živnostenské oprávnění, ani přidělené ID a formálně tedy není součástí týmu Partners. Sestává se postupně z přijímacího pohovoru, série tří osobních rozhovorů, podnikatelského semináře info 1, pro klientsky orientovaného PostInfa, komunikačních tréninků, certifikační zkoušky, produktových školení, centrální supervize, certifikačních testů ČNB. Zde končí Trainee akademie a po úspěšném absolvování centrální supervize si nováček zřizuje živnostenské oprávnění, získává ID a je mu přidělena pozice Trainee v kariarovém plánu.

Druhou částí je Consultant akademie, kde nový Trainee získává zkušenosti s prací s klientem, zlepšuje své komunikační dovednosti, dostává se mu vzdělání v oblasti produktů, technického školení, teorie tvorby finančních plánů na jedné straně, a vzdělání v oblasti náboru, kariéry, na straně druhé. Z pozice Trainee se podle tzv. historického výkonu posouvá na pozici Consultant či Senior Consultant, kde se zvyšuje nejen finanční ohodnocení za odvedenou práci ale i zkušenosti a vědomosti daného člověka.

Třetí částí se nováček posouvá na první manažerskou pozici, tedy do pozice Team Manager. Následuje tedy manažerské vzdělávání, jež je primárně zaměřeno na růst, vedení, stabilizaci, motivaci a kontroling vlastního týmu spolupracovníků. Povýšení do manažerské pozice je pak také stvrzeno manažerskou atestací před komisí, kde manažer musí obhájit osvojené znalosti a zkušenosti.

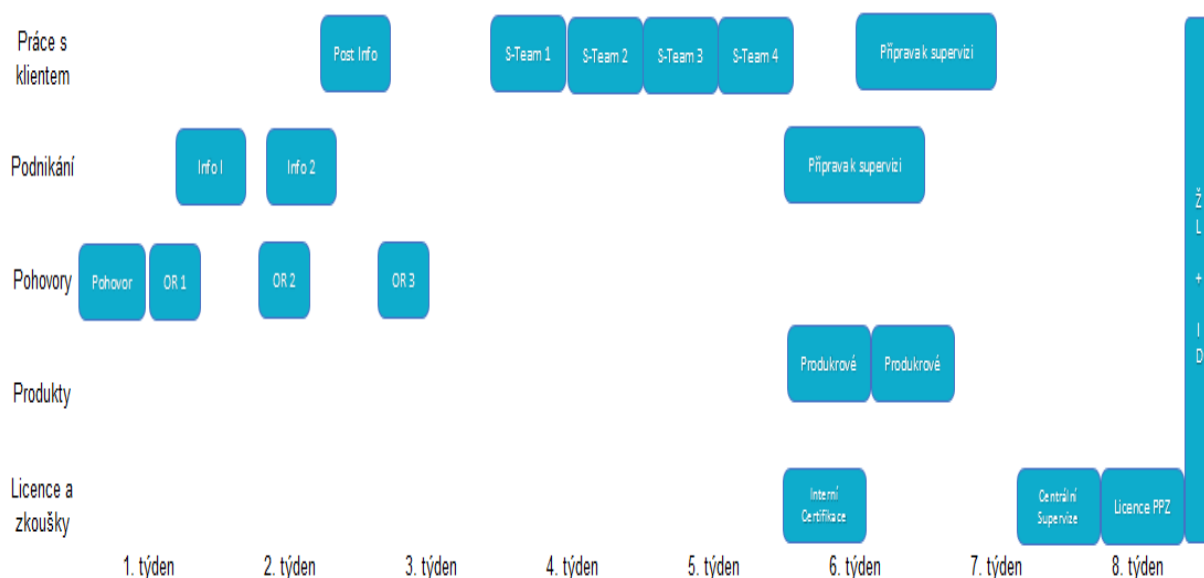
Poslední částí vzdělávání je pak ředitelské vzdělávání zaměřené především na osobnostní rozvoj, leadership a výchovu budoucích ředitelů.

V dalších kapitolách se podrobně seznámíme s průběhem Trainee a Consultant akademie, letmo se seznámíme i s manažerským a ředitelským vzděláváním.

3.1.4. Zaškolovací cyklus Trainee Akademie

Celý zaškolovací cyklus Trainee akademie se sestává ze souboru školení, osobních rozhovorů, tréninků, a zkoušek trvajících cca 2 měsíce. Jak interních tak oficiálních, zaštitěných ČNB. Zaškolovací cyklus začíná pohovorem. Do 3 dnů od pohovoru následuje první osobní rozhovor, následovaný Infem 1 jež probíhá v pátek nebo sobotu. V první polovině týdne po Infu 1 probíhá 2. Osobní rozhovor. V některých strukturách následuje ještě Info 2. věnované výhradně pro podnikatelské nastavení, příkladům z praxe atd. 2. Osobní rozhovor následuje víkendové školení, tzv. Post Info, kde se dopodrobna rozebírá práce s klientem a následně karierný plán (příloha 1). Po post infu následuje 3. Osobní rozhovor a série čtyř S-Teamů, kde je s nováčky do podoba probírána 1. Schůzka s klientem, tedy finanční analýza. Po úspěšném absolvování S-teamů následuje interní certifikace, týden produktového školení a centrální supervize. Celý Trainee program je zakončen licenčními zkouškami ČNB. Zaškolovací cyklus Trainee akademie zobrazuje přehledně obr. č. 3.

Obrázek 4. Zaškolovací cyklus Trainee akademie



3.1.5. Zdroje kontaktů

Nováček stojí na samotném začátku výběrového řízení. Vhodný spolupracovník je vybírán především z osobní databáze, případně na doporučení ze strany známých, či klientů. V případě osobní vazby provádí pohovor vždy nadřízený daného poradce, aby nedocházelo k neobjektivnímu zkreslování výsledku pohovoru. Zcela lze vyloučit jakékoliv formy výběru spolupracovníků typu inzerátů v médiích, letáků, vývěsek či externích společností. Důvodem je nízká kvalita těchto kontaktů a vysoká odpadovost. Nejčastějším typem doporučení je tedy doporučení jak z osobní databáze, tak od klientů. Tato doporučení jsou na rozdíl od anonymních z personálních agentur apod. prověřená, a proto je zde odpadovost řádově nižší.

Dalším důvodem, proč nejsou využívány jiné zdroje, je jistá zprofanovanost těchto cest. Každý druhý inzerát v tisku inzerující práci v administrativě je skrytá reklama finančně-poradenských společností. Vzhledem k filosofii společnosti Partners, tedy vrátit finančnímu poradenství jeho důstojnost jsou tedy tyto formy náboru pod pokutou zakázány.

3.1.6. Pohovor

Pohovor absolvuje vybraný adept vždy se spolupracovníkem na manažerské pozici. Probíhá zásadně v kanceláři a trvá zhruba 45 minut. Pohovor sestává z 2 částí. V té první se spolupracovník představí, odpovídá na osobní otázky, pracovní zkušenosti, a také proč na tento pohovor přišel a co od nové práce očekává. Ve druhé části pohovoru pak je představena společnost, obecný princip jejího fungování. S potenciálním uchazečem je rozebírána i situace na českém finančně-poradenském trhu a princip podnikání ve strukturální společnosti.

Do dvou dnů po ukončení pohovoru je pak uchazeč kontaktován, zda u pohovoru uspěl či nikoliv a je mu umožněno absolvovat cyklus vzdělávání

3.1.7. Osobní rozhovory

Dalším, spíše podpurným bodem v sérii vzdělávání jsou individuální rozhovory. Probíhají v zásadě v kanceláři dané struktury a vede je spolupracovník na manažerské a vyšší pozici. Osobní rozhovory jsou celkem tři, ten první je před infem

1, druhý po infu 1 a třetí po post infu. Cílem těchto rozhovorů je odbourat nedůvěru, zodpovědět veškeré otázky a nejasnosti ohledně podnikání, kariéry v Partners, pravidel, fungování trhu, rozdílu od ostatních finančně- poradenských společností a podobně. Současně jsou s nováčkem probrána pravidla spolupráce a je plánován začátek kariéry. Tedy zda se chce vydat cestou manažerskou či konzultantskou a proč. Zároveň s tím se plánují i první schůzky. Tedy s kým budou tyto vedeny, jak a jaký by měl být výstup z těchto schůzek. Osobní rozhovor vždy následuje po stěžejním bodu zaškolovacího cyklu (Info a Post Info) a s nováčkem je se zde vždy do nejmenších detailů rozebírá vše, co ho zaujme nebo s čím se neztotožňuje.

3.1.8. Info 1

Toto školení probíhá v prostorech kanceláře, ideálně ve školící místnosti. Na rozdíl od všech minulých bodů zaškolovacího cyklu probíhá kolektivně. Účastní se ho tedy na jedné straně školitel – zkušený manažer na pozici minimálně M2 a vybraní uchazeči, jež prošli pohovorem.

Cílem Infa 1 je přiblížit a vyložit dopodrobna uchazečům princip, vize a cíle společnosti Partners, to čím se odlišuje, dále pak potenciál práce ve finančnictví, systém a výhody strukturální společnosti, potenciál trhu v ČR a konkurenční výhody Partners oproti ostatním společnostem na českém finančně-poradenském trhu. Součástí je samozřejmě i nastavení uchazečů na podnikání. Tedy výhody a nevýhody podnikání oproti zaměstnání.

Během tohoto školení mají uchazeči možnost ptát se na jakékoliv otázky. Vše je manažerem rozebráno do nejmenších detailů tak, aby uchazeči pochopili filosofii společnosti a to sice finanční poradenství jinak, tedy profesionálně, kvalitně a bez otazníků.

3.1.9. Post Info

Post Info probíhá vždy jednou měsíčně v prostorech 3-4 hvězdičkových hotelů po celé ČR a to o víkendu po Infu 1, v sobotu od 9:00 do neděle do 12:00. Školení probíhá opět kolektivně, tentokrát se účastní kompletně celá struktura pořádajícího manažera či ředitele. Organizuje ho vždy jedna nebo více struktur a obsahuje školení pro nováčky, mírně pokročilé, pokročilé a vedoucí. Každá třída má svůj program, jenž

je sestavován podle aktuálních potřeb vedení, alespoň týden dopředu. Přednášejícími jsou úspěšní poradci, manažeři a ředitelé z celé sítě společnosti. Post Info je tedy zcela nezastupitelné v dalším vzdělávání, jež je poskytováno poradcům. Pro účely této bakalářské práce bude další prostor vymezen pouze Trainee akademii.

Třída Trainee akademie je v sobotu zaměřena na práci s klientem. Je zde tedy prostupně dopodrobna rozebrán princip a průběh první schůzky s klientem, tedy princip finanční analýzy (FA). Cílem je aby nováček pochopil filosofii a princip kladených otázek, proč se klienta ptá na příslušné věci a co má být cílem těchto otázek. Toto školení probíhá cca od 10:00 do 16:00.

Aby nováček pochopil, proč je nezbytná správně odvedená analýza, je dalším bodem programu ukázka poradenství. Tedy to, co následuje po FA. ukázka přípravy a samostatné práce poradce, což obnáší zhodnocení výhodnosti klientova portfolia, zda to, co již klient na finančním trhu uzavřel, koresponduje s jeho cíly a plány, dále pak plnění klientových cílů z produktového portfolia společnosti. Tato fáze školení je víceméně orientační, protože komplexní produktové školení i filosofie tvorby finančních plánů mají nováčci v programu zaškolení později. Součástí školení na post infu je pak i ukázka druhé schůzky s klientem, tedy Poradenství aby se nováčkům vytvořila spojitost a důležitost správného vedení finanční analýzy.

Důležitou součástí post infa je pak večer, kdy mají nováčci možnost poznat a promluvit si se zkušenými kolegy, zeptat se jich na jakékoliv otázky či s nimi vyřešit veškeré problémy, jež je trápí.

Nedělní část víkendového školení je věnována karirovému plánu společnosti. Tedy zaměřuje se na popis daných pozic karirového plánu, co tyto pozice obnášejí, kompetence, pravomoci a podmínky, jež je třeba splnit k daným pozicím a podobně. Probírá se zde i systém odměňování a shrnuje se znovu nastavení myšlení nováčků na podnikání a podnikatelské prostředí.

3.1.10. S-Teamy

Po 3. Osobním rozhovoru, jenž následuje po post infu jsou v plánu vzdělávání zpravidla 4 nebo 6, takzvaných start teamů (S-team). Pracuje se ve skupinkách po

maximálně 4 lidech, vede je zkušený konzultant nebo manažer na pozici M1 a cílem těchto setkání je do nejmenších detailů probrat a natrénovat první schůzku budoucích poradců s klientem. S-Teamy probíhají na principu role-playingu a trvají 2-3 hodiny. V praxi zkušený poradce nejprve předvede simulovaný rozhovor s jedním z nováčků, kdy poradce předvede, jak by měla daná část FA vypadat, nováček hraje roli poradce. Sám se tak dokáže vcítit do této role a znovu pochopí, proč jsou kladeny jednotlivé otázky. Následně se role vymění a všichni nováčci si zahrají roli poradce. Vždy po provedené ukázce se tato zhodnotí, dají se doporučení. Již zde se nováčci učí přijímat a dávat zpětnou vazbu, tedy systém +, -, +.

První S-team je zaměřen na první část FA. Zahrnuje představení poradce a společnosti, stručnou ukázkou principu fungování a rozdíl mezi zaměstnancem institucí finančního trhu a profesionálním nezávislým finančním poradcem, dále pak princip Analýza - Poradenství – Servis a v neposlední řadě podmínky spolupráce.

Druhý S-team je zaměřen na druhou část analýzy, jež zahrnuje jednotlivé programy: Zajištění příjmu, bydlení, rezervy, zajištění na stáří, pojištění majetku a odpovědnosti, děti a volné prostředky.

Třetí S-team se zabývá celkovou rekapitulací předchozích znalostí a platbou klienta směrem k poradci, tedy doporučením. Tento s-team je velmi zásadní a pro poradce je nezbytné dokonalé ovládnutí této problematiky.

Poslední S-team se věnuje opět celkové rekapitulaci nabytých znalostí a tréninku námitek, jež mohou ze strany klienta padnout. Nováček se učí obecné i konkrétní principy reakce na veškeré námítky, jež mohou na první schůzce padnout.

V případě, že je třeba některou problematiku vyřešit více podrobně, je možné zařadit další dva S-teamy, aby byl nováček důkladně připraven na praxi finančního poradce a neudělal špatné jméno jak sobě tak společnosti, jejíž jméno reprezentuje.

3.1.11. Interní certifikace

Znalosti nabyté v předchozích školeních nováček zúročí před komisí při interní certifikaci. Ta probíhá v prostorách kanceláře společnosti vždy v pondělí 2-3 týdny po Post Infu. Certifikaci vede manažer na pozici minimálně M1, spolu s ním získatel

nováčka a jeden náhodně vybraný člen teamu. Podmínkou přístupu nováčka je domluvených 10 schůzek FA. Certifikace probíhá opět na principu role-playingu. Role klienta se ujme 3. člen komise aby se zabránilo neobjektivnímu hodnocení, nováček pak zaujímá roli poradce. Certifikace obsahuje sehrání celé schůzky od příchodu po odchod. Po sehrání scénky se pak analyzují a hodnotí se jednotlivé části finanční analýzy. Každý ze zkušební komise má 1 bod a pro úspěšné složení certifikace potřebuje nováček získat 2 body.

3.1.12. Centrální Supervize

Pokud nováček úspěšně splní podmínky certifikace, čeká jej poslední krok k přijetí do Partners a to Centrální supervize. Ta probíhá v prostorách centrály společnosti v Praze nebo Brně a skládá se z několika částí. První z nich je produktový test, dále pak certifikace ČNB pro získání licence podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele (PPZ) a pohovorem s představitelem centrály společnosti a spolupracovníkem na pozici M3 a výš. Po úspěšném splnění všech podmínek centrální supervize je spolupracovník přijat do Partners, podepisuje mandátní smlouvu a získává tak unikátní ID společnosti. Zakládá si Živnostenské oprávnění a je oprávněn podepisovat produktové smlouvy bankovních produktů, pojištění a stavebního spoření, po absolvování semináře k hypotečním úvěrům pak i hypoteční úvěry a úvěry ze stavebního spoření.

3.1.12.1. Příprava k SV

Na přípravu k supervizi má nováček zhruba týden. Supervize probíhají každé pondělí střídavě na centrálách v Praze a Brně. Nováček získává studijní materiály a po samostudiu těchto dokumentů je prochází se svým získatelem. Produktový manuál obsahuje na zhruba 80 stranách stručný popis a princip fungování jednotlivých produktů finančního trhu spolu s doporučením kdy daný produkt použít a proč.

Studijní materiál k licenci PPZ pak obsahuje cca 200 stran textu, jež se věnuje problematice pojištění a legislativy + zhruba 700 testových otázek, z nichž 50 bude náhodně vybráno komisařem pověřeným ČNB ke složení zkoušky PPZ.

Příprava k pohovoru pak následuje formou kladení otázek. Nováček by měl upevnit svůj postoj ke společnosti, k podnikání, atd.

3.1.12.2. Průběh SV

Supervize probíhá každé pondělí na centrále v Praze a Brně, vždy od 9:00 ráno. Účastní se jí zhruba 30 nováčků z celé struktury Partners, z celé ČR. Účastníci jsou rozděleni do dvou skupin, z nichž jedna skupina absolvuje postupně pohovorovou část, druhá polovina účastníků pak podstupuje písemnou část zkoušek. K supervizi je třeba doložit čistý výpis z rejstříku trestů, ověřenou kopii maturitního vysvědčení či vysokoškolského diplomu a další dokumenty nutné pro přistoupení k SV.

Produktová test sestává z 20 otázek z produktového manuálu, k úspěšnému absolvování je potřeba splnit tento test na minimálně 80%. Pokud nováček tuto hranici nepřekoná, supervize pro něj končí neúspěšně.

Část licence PPZ sestává z 50 otázek z manuálu pro PPZ a k úspěšnému získání této licence je třeba splnit test z 70%. Pokud nováček tuto hranici nepřekoná, supervize pro něj končí neúspěšně.

Pohovorová část supervize následuje po vyhodnocení testové části a jsou k ní připuštěni pouze ti, kdo uspějí v testové části. Pohovor probíhá jednotlivě a trvá zhruba 30 minut. Jeho cílem není vzdělávat nováčka ale otestovat jeho postoje, schopnosti vyjadřování, image a celkovou připravenost pro práci ve finančním plánování. Pro úspěšné absolvování této části je potřeba souhlasného stanoviska obou členů komise. Tu tvoří zaměstnanec centrály a spolupracovník na pozici minimálně M3. Z ústní části supervize je pořizován videozáznam pro případné posouzení objektivit rozhodnutí komise.

Centrální supervize může skončit dvěma způsoby. Ten první je úspěšné složení zkoušky a tedy začátek praxe ve finančním plánování, druhý je pak neúspěšné složení jakékoliv části SV., Pokud k tomuto dochází, je nováčkovi povoleno opakování části, v níž neuspěl. Pokud se jedná o neúspěšně složenou ústní část zkoušky, je u druhého pokusu vyžadována přímá účast přímého vedoucího nováčka na pozici M1. Toto opět k posouzení objektivit rozhodnutí komise. Pokud

ani u druhého pokusu nováček neuspěje, nemá již žádnou další možnost pro úspěšné složení supervize a pokus o ni může opakovat nejdříve za jeden kalendářní rok po opětovném absolvování celého vzdělávacího cyklu.

3.1.13. Období po centrální supervizi

Pokud nováček absolvuje úspěšně první část vzdělávacího cyklu, získává šestimístné ID a je zapsán mezi poradce společnosti Partners na první pozici v karirovém plánu, tedy na pozici Trainee. To ovšem neznamená, že by pro něj končilo vzdělávání. Nový Trainee nastupuje do Consultant akademie, jejímž cílem je připravit jej na práci samostatného poradce. V praxi je nový trainee schopen vykonávat schůzku s klientem, ale pro jistotu první 2-3 schůzky absolvuje se svým garantem. Tedy zkušeným poradcem, který vede první schůzku sám za přítomnosti traineeho, a u dalších dvou schůzek je přítomen, ale schůzku již vede trainee sám. Cílem je opět získat objektivní pohled na práci traineeho a pohlídat kvalitu služby.

Příprava druhé schůzky pak probíhá opět za přítomnosti garanta a to po dobu minimálně 3-6ti měsíců. Tvorba finančního plánu pro klienty je tedy pod kontrolou zkušených poradců a je tak zabráněno úmyslnému či neúmyslnému poškození klientů. Pro jistotu je ale každý finanční plán hlídán systémem Watchdog ze strany centrály aby bylo dosaženo maximální kontroly. Druhou schůzku s klientem pak ze začátku opět absolvuje trainee se svým garantem stejně jako v případě FA. Následně se s klienty setkává již sám, každý finanční plán ale tvoří se svým garantem. Pro představení finančního plánu klientovi je ale třeba souhlas nadřízeného manažera v pozici minimálně M1 jenž daný plán vždy kontroluje, aby nedošlo k poškození klienta.

3.1.14. Praxe

V minulých kapitolách byl popsán systém přijetí a vzdělávání nových pracovníků do společnosti Partners Financial Services. V žádném případě zde však nekončí nutnost vzdělávání se. Součástí Consultant Akademie je další rozvoj znalostí a schopností každého spolupracovníka. Stěžejní jsou pravidelné T-Teamy (Tréninkové týmy). Ty probíhají ve skupině trainee po SV a předávají si zde zkušenosti, jež nabyli v praxi.

Dále pak rozvoj z hlediska technických náležitostí. Nováček je zaškolen v práci s IT systémy společnosti (Prometeus; FIP) je srozuměn s legislativními postupy i principem předávání produkce a fungováním centrály společností a jejími jednotlivými divizemi. Toto vše absolvuje trainee na školení Start-up jež je pořádáno centrálou jednou měsíčně v Praze.

Trainee je vzděláván i v obchodních dovednostech, zejména se naučí rozeznávat parametr, výhodu a užitek, získává další a podrobnější produktové školení, dobrovolně se pak může účastnit vzdělávání Finance v souvislostech což je systém přednášek věnující se aktuálním informacím ze světa finančního trhu, či specializovaným tématům z oblasti poradenství. Tyto přednášky jsou vedeny zejména externisty z jednotlivých institucí, či ČNB, případně dalšími osobnostmi z veřejného života. Spolupracovník dále absolvuje produktová školení jednotlivých obchodních partnerů a jejich produktů. Po dvou (jednom roce v případě vysokoškolského vzdělání) letech v praxi pak spolupracovník splňuje podmínku k certifikaci ČNB pro penze a investice, získává tedy licenci investičního zprostředkovatele.

V neposlední řadě získává trainee manažerské vzdělání. Se spolupracovníkem je na karirovém rozhovoru znovu probrán plán jeho kariéry, jeho cíle a plány s nimiž později manažer spolupracovníka pracuje pro jeho motivaci. Spolupracovník absolvuje akademii náboru, kde získá další znalosti a zkušenosti pro vlastní nábor, učí se manažerským schopnostem a dovednostem, ke správnému výběru, motivaci, a kontrole vlastního týmu spolupracovníků.

Krom výše zmíněného vzdělávání se spolupracovník účastní pravidelných školení struktury na post-infech kde rozvíjí své znalosti a dovednosti prostřednictvím workshopů, brainstormingu a role-playingu. Nezastupitelné místo mají pak video tréninky, kdy jsou analyzovány jednotlivé dovednosti spolupracovníka v různých oblastech. Další školení jsou pak ze strany centrály, výběrové semináře či konference ředitelství. Vše slouží k maximalizaci správného nastavení a dovedností spolupracovníka tak, aby úspěšně procházel kariérou a plnil si své životní i pracovní cíle.

Consultant akademie je zakončena Atestací M1, kdy spolupracovník již vede svůj vlastní tým a jsou zde ověřovány znalosti jak z hlediska poradenského, tak z hlediska manažerských dovedností a znalostí.

Vzdělávání pak zakončuje manažerská a ředitelská akademie kdy je spolupracovníkům poskytováno komplexnější a hlubší školení zejména pro oblast řízení lidských zdrojů, koučingu, mentoringu, psychologie a podobně.

4. VÝSLEDKY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.

Změna systému personálního řízení, tedy zavedení systému centrálních supervizí, kdy je uzavřena spolupráce pouze s vybranými jedinci, byla provedena v roce 2009. Následující tabulky a grafy jsou pak jasným důkazem, zda byla tato změna pozitivní či nikoliv.

Tabulka 2. udává meziroční změnu počtu klientů, počtu smluv, poradců, manažerů a ředitelů a v neposlední řadě ukazuje i provizní obrát v jednotlivých letech.

Tabulka 2. Vývoj produkce, počtu smluv a počtu poradců od r.2010

	2013	Změna oproti roku 2012	2012	Změna oproti roku 2011	2011	Změna oproti roku 2010
Počet klientů k 31. 12.	390 000	50 000	340 000	80 000	260 000	70 000
Počet smluv historicky k 31. 12.	1 215 000	223 000	992 000	301 000	691 000	231 000
Očekávaný provizní obrát	1,3 mld. Kč	-7,00 %	1,4 mld. Kč	7,70 %	1,3 mld. Kč	21 %
Počet poradců	3000	0	3000	400	2600	600
Počet manažerů	480	10	470	10	460	110
Počet ředitelů	42	4	38	9	29	8

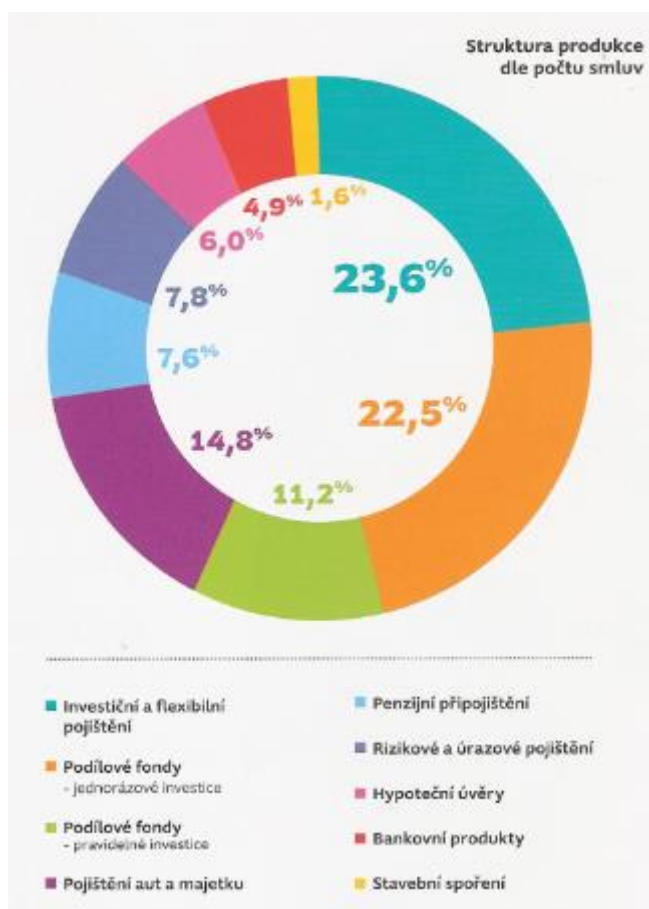
Tabulka 3. ukazuje zainvestování prostředků klientů do nejzásadnějších produktů finančního trhu, jež zprostředkovali poradci Partners v jednotlivých letech. Z uvedeného je patrné, že stoupající trend zejména v oblasti jednorázových a pravidelných investic (kde v roce 2013 pokryli 61 % trhu, v jednorázových investicích jim patří 28,5% podíl). Velmi růstová je pozice v oblasti hypoték (celkově 39% všech hypotečních úvěrů uzavřených přes poradenské společnosti v roce 2013). naopak v oblasti životního pojištění dochází v posledních letech spíše ke kulminaci předepsaného pojistného. Tento trend je z hlediska tvorby finančních plánů a zastoupení jednotlivých produktů v produktovém portfoliu velmi pozitivní.

Tabulka 3. Zainvestování prostředků klientů do jednotlivých produktů finančního trhu

Velikost produkce						
Objem jednorázových investic (v milionech Kč)						
2008	2009	2010	2011	2012	2013	
580	600	900	1300	1200	1360	
Roční investice u pravidelných investic (v milionech Kč)						
2008	2009	2010	2011	2012	2013	
108	188	364	547	445	414	
Objem hypoték a dalších úvěrů (v milionech)						
2008	2009	2010	2011	2012	2013	
4 926	5 615	7 758	13 127	13 000	16 500	
Předepsané pojistné na životním pojištění (v tisících)						
2008	2009	2010	2011	2012	2013	
425 219	552 591	650 656	734 589	786 707	634 000	

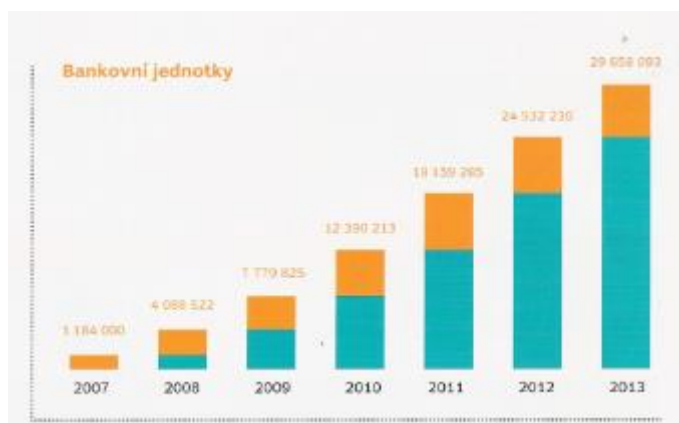
Následující graf jasně ukazuje složení produkce. Tedy kolik % z celkového počtu smluv tvoří různé produkty. Data jsou za rok 2013, a z grafu je patrné, že zde neexistuje žádná zásadní dominance jednoho typu produktu, tak jak to bývá u jiných poradenských společností. Tam dominuje nejvíce (70-90% produkce) Investiční životní pojištění a to z toho důvodu, že bývá oproti dalším produktům daleko lépe zaplaceno. Jinými slovy řečeno provize za tento typ produktu je suverénně největší. Graf neudává objem investovaných prostředků ale počet produktových smluv daného typu.

Graf 3. Struktura složení produkce



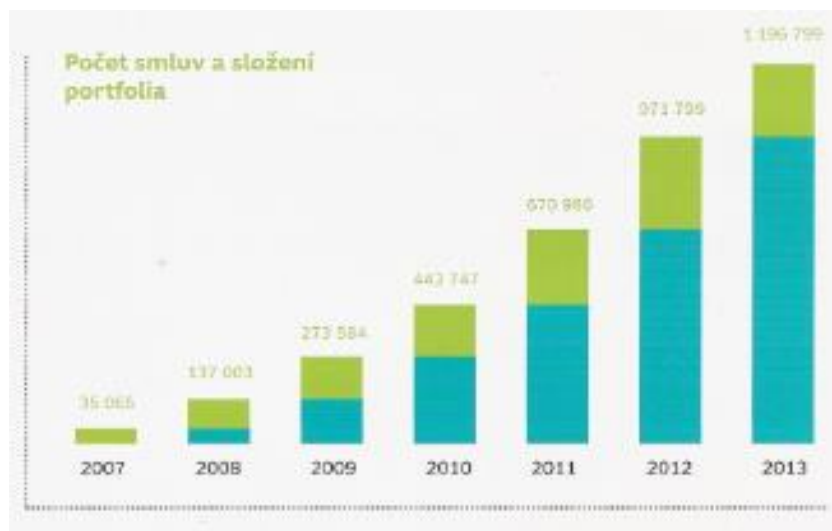
Další graf zobrazuje vývoj meziročního růstu BJ, tedy bankovních jednotek, což je fiktivní jednotka vytvořená pro přepočítání objemu produkce. Z grafu je opět jasně zřejmý trend růstu.

Graf 4. Vývoj růstu produkce (v BJ)



Posledním grafem je pak graf meziroční změny počtu produktových smluv, jenž opět vykazuje rostoucí tendenci. Výrazně vyšší počet smluv je pak zaznamenán v roce 2012, což je přikládáno důchodové reformě od 1.1. roku 2013. Klientela se snažila velmi masově využít stávajících podmínek u penzijního připojištění a vybírali si ponejvíce penzijní fond Allianz.

Graf 5 . Počet produktových smluv



5. POROVNÁNÍ SE ZAHRANIČÍM

V porovnání se zahraničím je třeba uvědomit si, že finančně-poradenský trh se v České republice stále ještě vyvíjí a tvoří. Zatímco v západní Evropě je statut a postavení finančních poradců velmi vysoko, v České republice se jedná o přehlíženou pozici, mnohdy se na ni veřejnost dívá se značným despektem. Důvody byly popsány v minulé kapitole.

V souvislosti s delším vývojem finančního poradenství defakto v celé západní Evropě pozorujeme rozdíl zejména ve finanční gramotnosti a vyspělosti obyvatelstva jednotlivých zemí západní Evropy a USA. Trh finančně-poradenských společností je zde daleko více přehledný a konsolidovaný. To má pochopitelně vliv i na sortiment a množství nabízených produktů. Zatímco v ČR je poradenský trh dosud nekonsolidovaný a neustále se tvoří, jsou zde nejnabízenějšími produkty, zejména životní a neživotní pojistky. V západních zemích je propojištěnost obyvatelstva několikanásobně větší, nejnabízenějšími produkty jsou proto ty z oblasti soukromých a firemních investic.

Tím se dostáváme k dalšímu zásadnímu rozdílu a tím je vůbec cílový klient. Zatímco v ČR jsou cílovými klienty zejména jednotlivci a domácnosti, trh v západních zemích se posunul k oblasti poradenství živnostníkům, malým firmám i velkým korporacím. Opět je zde snaha především o hledání úspor a zhodnocování volných prostředků.

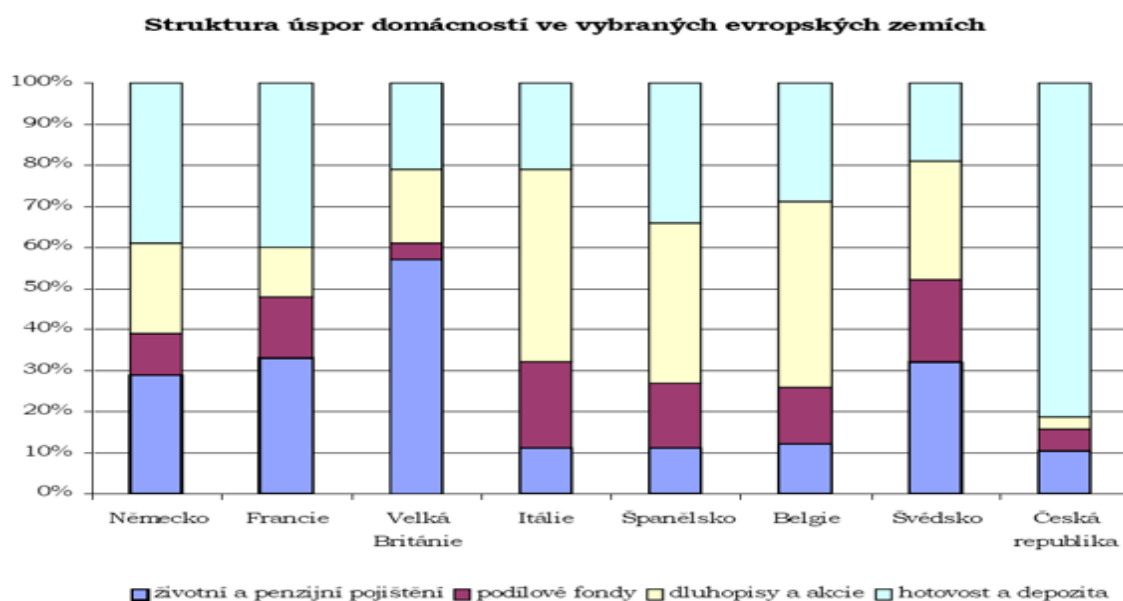
Pokud srovnáme výběrová řízení ve společnosti Partners se zahraničím, nacházíme zde odlišnosti.

Zásadní odlišností je zejména to, že o práci finančního poradce se zde může ucházet pouze člověk s ukončeným vysokoškolským vzděláním ekonomického směru. Již tato věc eliminuje velkou část uchazečů, jež by tuto práci vykonávat neměli, proto je samotný zaškolovací cyklus daleko mírnější a ne tolik ucelený jako v České Republice ve společnosti Partners.

Druhou zásadní odlišností je skutečnost, že zahraniční společnosti pracují převážně na systému franšizy do počtu zhruba 50 lidí, tedy odpadá zde jistá

masovost, a tudíž je zde prostor pro užší vazbu jednak mezi poradcem a klientem, za druhé pak zde není nutnost tak obširného a mnohdy zdlouhavého vzdělávacího systému, jež u nás vznikl zejména proto, aby udržel vysokou kvalitu služby poskytované v ČR. Je zde také daleko užší vazba uvnitř poradenské společnosti, a proto je vzdělávací systém intenzivnější, ale zejména se každému problému poradce věnuje mnohem intenzivněji.

Graf 6.: struktura úspor domácností ve vybraných zemích EU (zdroj MF ČR)



Úplně jinou kapitolou je pak placené poradenství, tedy služba, kdy svého privátního poradce platí přímo klient a nikoliv provize od partnerské společnosti. Tento model má samozřejmě své výhody i nevýhody, výhody ale převažují. V České Republice je tento systém v současné době v minoritě zejména z důvodu nízké finanční gramotnosti. Valná část obyvatelstva ČR si neuvědomuje přidanou hodnotu poradenských společností pro jejich osobní finance a proto částka okolo 30.000 Kč za vytvoření individuálního finančního plánu od placeného poradce je pro ně příliš vysoká.

Další kapitolou je pak legislativa. Legislativa upravující finanční poradenství v EU rozděluje pravomoci mezi EU a členské státy na tzv. Výlučné (pouze EU má pravomoc tvořit legislativní předpisy, sdílené (EU sdílí pravomoc tvořit jednotlivé legislativní předpisy s členskými státy EU buďto zjednodušeně, kdy členské státy

vykonávají pravomoci v rozsahu v jakém je nevykonává EU, anebo podpůrné, kdy EU pouze podporuje činnost těchto členských států.

Mezi nejdůležitější předpisy upravující finanční poradenství v EU jsou tyto:

- Směrnice 77/92/EHS o pojišťovacích agentech a makléřích
- Směrnice 92/48 EHS o pojišťovacích zprostředkovatelích
- Směrnice 2002/92/ES o zprostředkování pojištění
- Směrnice 98/78/ES o doplňkovém dozoru nad pojišťovny v pojišťovací skupině

6. DOPORUČENÍ

V předchozích kapitolách bylo popsáno personální řízení ve společnosti Partners Financial Services a.s. Práce se záměrně zaměřila především na výběr a přijímací řízení nového spolupracovníka tak, aby ilustroval náročnost celého procesu. A to jak informační tak časovou. Pokud je nový spolupracovník od začátku dostatečně stimulován a motivován, lze mu vštípit základní principy fungování společnosti ale i její poslání a vize. Velmi důležité je, aby se nový spolupracovník s tímto ztotožnil. Pakliže se tak stane, je další práce mnohem jednodušší.

I přes propracovanost vzdělávacího systému se v několika případech ročně ukáže jeho nedostatečnost a ID společnosti získá člověk, jenž může potenciálně poškodit jméno společnosti. Proto je třeba intenzivnější práce s těmito lidmi.

Lze říci že zezáčátku je velmi nutná spolupráce nováčka a jeho vedoucího, garanta či přímého ziskatele. Nováček musí vědět, proč má kupříkladu změnit práci, proč má začít podnikat, proč zrovna v oblasti financí a v neposlední řadě proč vlastně s Partners a proč se svým vedoucím a ziskatelem. Toto je nutné k integraci tohoto člověka jako plnohodnotného člena týmu a ne vždy se takto děje. Toto je tedy první doporučení, kde lze jistě vylepšit personální řízení a to především prostřednictvím rozebíráním jednotlivých záležitostí do hloubky a nikoliv se spokojit s první odpovědí. Je opravdu nutné vést osobní rozhovory tak, aby si nováček uvědomil skutečnou podstatu věci.

Další, co je velmi zásadní, je práce s nováčkem po supervizi. Ne vždy jsou dodržovány tzv. Garantské schůzky které s nováčkem absolvuje jeho vedoucí, případně garant (tedy zkušený poradce). Tyto by měly být celkem 3 a to jak v případě první schůzky s klientem, tedy finanční analýzy, tak v případě druhé schůzky tedy představením vytvořeného finančního plánu neboli poradenství. Tyto garantské schůzky jsou velmi důležité, občas se ale stane, že nejsou provedeny. Vesměs se tak děje z důvodu časové vytíženosti garanta či vedoucího nováčka, na těchto schůzkách dochází k upevnění postoje nováčka, vidí, jak komunikovat jednotlivé například námítky, obecně jak se chovat, jaké pokládat otázky a proč, zkrátka jakým způsobem vést celou schůzku tak, aby měla potřebný výsledek, poradce navázal

s klientem vztah, získal data potřebná k tvorbě finančního plánu a připravil si půdu pro poradenství. Druhým doporučením je tedy provádět vždy garantské schůzky za účelem udržení vysokého standardu těchto schůzek, kdy se utváří celkový styl a pohled nového poradce. Pokud má svůj vzor, vždy jej bude opakovat.

Třetí doporučení se týká neslevování z nastavených standardů. Není to aktuální problém, protože nastavené standardy jsou striktně dodržovány, ale může se stát, že v rámci zvýšení obrátu bude sáhnuto k rozvolnění podmínek. To by rozhodně nebylo správné rozhodnutí

Je zřejmé, že společnost, a to jakákoliv nemůže vykazovat neustálý růst a i pro Partners byl rok 2013 ve znamení restrukturalizace některých struktur, zavádění mnoha IT systémů, jež mají napomoci k pohodlnému výkonu práce a snížit administrativní zatížení poradců. Meziroční propad o cca 7% není drastický a čísla vykazovaná v roce 2014 jsou opět ve znamení růstu. Lze si to vysvětlit primárně tím, že se pročistily struktury a uvolnil se zde opět prostor k větším náběrům.

Dalším doporučením je pak snížení administrativní zatíženosti poradců. Poradce stráví s klientem na FA a poradenství, tvorbou finančního plánu, cca 6 hodin práce. Bohužel stejný čas poradce stráví samotnou administrativní činností. S tímto ale nelze nic moc dělat z toho důvodu, že veškeré administrativní náležitosti jsou vyžadovány orgánem dohledu, tedy ČNB. Pomoci by mohla například dotace manažerům jednotlivých poradenských kanceláří a center na činnost asistenta či asistentky. Nutno ale poznamenat, že tyto dotace se v současné době připravují

Předposledním doporučením je postupné zavádění novinek. Partners jako trendsettera trhu je společnost velice inovativní. Ať již pro klienty (zde uveďme například clientský portál, osobní bankovní účty, nízkonákladové produkty a jejich neustálé vylepšování) tak pro poradce (neustálé vylepšování IT systémů jako jsou Prometheus, FIP, Partners Office) pro které není vždy jednoduché se v novinkách orientovat. Novinek je opravdu hodně a přispívají k upevnění pozice na trhu, zpříjemnění pracovního prostředí i administrativní náročnosti (například tím, že se papírové smlouvy nahradí elektronicky generovanými). Negativem by se ale mohla stát jistá přeinformovanost poradenské sítě. Zavádění novinek postupně je tedy přehlednější. S tímto souvisí i přechod na novou legislativu. Zde nelze vinit centrálu

společnosti, protože do poslední chvíle nebylo jisté, zda nový občanský zákoník bude předcházející politickou reprezentací schválen, v každém případě ale následná školení na stav po 1. 1. 2014 mohla probíhat více průběžně.

Poslední doporučení pro zvýšení efektivity personálního řízení je průběžné přezkoušení poradenské sítě z filosofie a tvorby finančních plánů. Trh se neustále mění a je velmi potřeba držet s touto dynamickou změnou krok. Nutno říci, že poradenská síť každý rok obnovuje některé certifikace (AML, Partners Bankovní služby, školení partnerů), některé jednou za 5 let (PPZ, investiční zprostředkovatel, Penzijní produkty), vyvíjí se i filosofie tvorby portfolií, primárně u zajištění a tvorby rezerv a je třeba na toto umět pružně reagovat. Zkušenost říká, že se tak děje zhruba u 80% poradenské sítě, jež se sama o sobě v tomto vzdělává a informace o novinkách si předává, ale systémový krok zejména pro VIP poradce by rozhodně stál za zvážení. Manažerská síť je v tomto již přezkušována při takzvané Atestaci M1, kdy manažer povýšený nově na první manažerskou pozici (M1) podstupuje jednak produktový test, dále slepou modelaci portfolia a dále zkoušky z manažerských činností, jež obhájí před komisí

Celkově lze považovat cíle personálního managementu od výběru, přes zapracování, vzdělání, motivaci, i kontroling spolupracovníků v Partners za správně nastavené.

7. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo odpovědět na otázku, zda systém centrálních supervizí, zavedený od roku 2009, bude mít vliv na kvalitu práce poradenské sítě, tedy poskytování nezávislého finančního poradenství v odpovídající kvalitě a dostupnosti.

Obecně vzato personální řízení ve strukturální společnosti je mírně odlišné od klasické společnosti. Vyplývá to ze vztahu nadřízený versus podřízený v běžné společnosti a vazby obchodní partner - obchodní partner ve strukturální společnosti. K personálnímu řízení pak tedy přispívá primárně centrála společnosti nastaveným vzdělávacím systémem, a samozřejmě i kariérovým řádem, jenž přesně ukotvuje kritéria povýšení na vyšší pozici a zároveň jsou zde přesně uvedena pravidla a limity nutné pro udržení na dané pozici.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, řízení lidských zdrojů ve společnosti Partners splnilo svůj účel a zabránilo tak vstupu nekompetentním osobám. Nový poradce vstupující do zaškolovacího cyklu je podroben celé řadě zkoušek, pohovorů i relativně časově náročných tréninků a je tedy připraven jak po komunikační stránce, tak po stránce odborné pro výkon pozice finančního konzultanta. Navíc je neustále pod dvojitým dohledem. Jednak ze strany svého vedoucího poradce či garanta, jež s ním neustále konzultuje veškeré schůzky, komunikaci s klientem i tvorbu všech finančních plánů, tak ze strany centrály, jež pomocí systému Watchdog kontroluje kvalitu produkce a zabrání tak úmyslnému, či neúmyslnému poškození klienta poradcem.

Pokud se podíváme na popsaná data v části výsledky řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Vyplývá z něj opět velmi kvalitní práce při sestavování finančních plánů. Toto má několik příčin. První z nich je širší produktového portfolia, druhá pak rovnost provizního ohodnocení. Poradce tak není motivován zařazovat do finančních plánů určitý produkt od určité společnosti za účelem vlastního zisku. Při volbě daného typu produktu za stejných podmínek bude poradce vždy ohodnocen naprosto stejně. Právě toto je příčinou nezávislosti poradců a tvorby špičkových finančních plánů, ve kterých jsou zahrnuty veškeré produkty dostupné na finančních trzích v ČR.

Provizní obrat společnosti roste nepřetržitě od roku 2008 do roku 2012, s drobným poklesem v roce 2013. ten je přičítán primárně větší poptávce po produktech důchodové reformy v roce 2012. Co je ale zásadní, nesnižuje se počet aktivních vzdělaných poradců, roste počet manažerů a ředitelů společnosti což vede k jejímu rozvoji.

U zainvestování prostředků klientů do produktů finančního trhu je stoupající trend u jednorázových a pravidelných investic, jež začínají zaujímat své místo ve finančních plánech klientů a naopak stagnace předepsaného pojistného u rezervotvorných produktů životního pojištění. Tento trend je opět pozitivní, neboť produkty pojišťoven mají primárně sloužit k zajištění klientů a nikoliv jako prostředek pro spoření prostředků. Toto je způsobeno velkou poplatkovou zatížeností těchto produktů oproti pravidelným či jednorázovým investicím. Velmi zásadní roli v produktovém portfoliu pak hrají hypoteční úvěry, jež byly v roce 2013 uzavřeny v celkové hodnotě okolo 16.000.000.000 Kč, a tvoří tak cca 39% veškerých hypotečních úvěrů zprostředkovaných v rámci asociací AFIZ či UCF. V celkovém objemu hypotečních úvěrů v ČR pak mají Partners podíl 10%.

Toto vše svědčí o tom, že nastavené procesy personálního managementu ve společnosti Partners fungují správně a jsou právně nastavené. Nový spolupracovník je od začátku motivován k vysoké produktivitě, vzdělanosti, a kvalitě. Zároveň je karirovým plánem motivován k růstu objemu vlastní produkce i budování vlastního týmu. Toto vše probíhá za neustálého vzdělávání a předávání kompetencí od zkušenějších kolegů, případně zájmovému vzdělávání v jednotlivých oblastech. Jak oblasti manažerské, kdy poradce získává veškeré možné vzdělání pro práci s vlastním týmem. Tedy jak kurzy a školení soft skills jako je empatie, efektivní dávání a přijímání zpětné vazby, asertivity, tak kurzy timemanagementu, efektivního vedení týmu, jeho motivace, kontrolingu, až po individuální kurzy v rámci ředitelské akademie s předními českými i zahraničními lektory a kouči v oblasti sebepoznání a širšího vedení. Obecně lze říci, že je poradce neustále vzděláván při karierním postupu. Protože jak stoupá karirovým plánem, roste i jeho tým a tím i nutnost manažerských kompetencí. Opět se tedy ukazuje, že personální management je nastavený správně k dostatečné motivaci spolupracovníků. Neznamená to ale, že by poradci byli vzděláváni pouze v oblasti manažerské. Pokud má poradce zájem, má po absolvování nutného minima znalostí, možnost absolvovat kurzy Finance

v souvislostech, což je systém pravidelných přednášek vedených špičkovými profesionály z oboru (Miroslav Singer, Pavel Kohout atd.) k aktuálním tématům ze světa finančních trhů. Pro profesionální poradce je pak připraven kurz EFPA, zakončený mezinárodní zkouškou €FA. Možností k personálnímu a osobnostnímu rozvoji má tedy každý poradce dostatek a je jen na něm vybrat si tu cestu, která jej zajímá.

Závěrem lze tedy konstatovat, že personální řízení ve společnosti Partners Financial Services a.s. je nastaveno efektivně. Jistě je zde jako všude prostor pro zlepšení, ale v rámci velikosti společnosti a poradenské sítě jsou mechanismy nastaveny správně a efektivně.

SEZNAM ZKRATEK

BJ – Bankovní jednotka

BL – Běžná likvidita

ČNB – Česká Národní Banka

ČR – Česká Republika

EFPA – European Financial Planning Asotiation

€FA – European Financial Advisor

EU – Evropská Unie

FA – Finanční analýza

FT – Finanční trh

HL – hotovostní likvidita

ID – Identifikační číslo

IT – Informační technologie

OVB – Objektivische Vermögensgogung Beratung

RL – Rychlá likvidita

S-Team – Start Tým

T-Team – Trénikový Tým

SV – Centrální Supervize

UZ – Ukazatel Zadluženosti

ŽL – Živnostenský list

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Likvidita Partners Financial Services a.s.	str. 37
Graf 2. Zadluženost Partners Financial Services a.s.	str. 38
Graf 3. Struktura složení produkce	str. 57
Graf 4. Vývoj růstu produkce (v BJ)	str. 57
Graf 5. Počet produktových smluv	str. 58
Graf 6. struktura úspor domácností ve vybraných zemích EU	str. 60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 3. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	str. 24
Obrázek 4. Hierarchický model struktury kompetence	str. 26
Obrázek 3. Osa vzdělávání	str. 43
Obrázek 4. Zaškolovací cyklus Trainee akademie	str. 45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2. Přehled teorií pracovní motivace	str. 22
Tabulka 2. Vývoj produkce, počtu smluv a počtu poradců od r.2010	str. 55
Tabulka 3. Zainvestování prostředků klientů do jednotlivých produktů FT	str. 56

BIBLIOGRAFIE

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. ISBN: 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. India: Allied Publishers, 2009. ISBN 81-8424-148-8.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. ISBN: 80-7261-033-3.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a John FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-36-2.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava : IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

WEIHRICH, Heinz a Halrodl KOONTZ, Harold. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

8. PŘÍLOHY

Příloha 1. *Karierový plán společnosti Partners Financial Services a.s.*

Kariérový plán



Partner - D3

7,5 eur/Bj
150 000 Bj za čtvrtletí skupinově
60 personálních bodů

Aktivní činnost 112 500 Bj/čtvrtletí

Senior Director - D2

7,0 eur/Bj
75 000 Bj za čtvrtletí skupinově
42 personálních bodů

Aktivní činnost 56 250 Bj/čtvrtletí

Director - D1

6,5 eur/Bj
5 000 Bj vlastní produkce historicky
30 000 Bj za čtvrtletí skupinově
30 personálních bodů

Aktivní činnost 22 500 Bj/čtvrtletí

18 měsíců

9 měsíců

9 měsíců

9 měsíců

Senior Manager - M3

6,0 eur/Bj
4 000 Bj vlastní produkce historicky
15 000 Bj za čtvrtletí skupinově
18 personálních bodů

Aktivní činnost 11 250 Bj/čtvrtletí

Executive Manager - M2

5,5 eur/Bj
3 000 Bj vlastní produkce historicky
7 500 Bj za čtvrtletí skupinově
(s platností od 1. 4. 2014)
6 personálních bodů a celkem 12 poradců ve
skupině po supervizi (s platností od 1. 1. 2015)

Aktivní činnost 6 750 Bj/čtvrtletí

Team Manager - M1

5,0 eur/Bj
2 000 Bj vlastní produkce historicky
3 000 Bj za čtvrtletí skupinově, z toho
450 Bj osobní výkon
3 personální body a celkem 6 poradců ve
skupině po supervizi (s platností od 1. 1. 2015)

Aktivní činnost 2 250 Bj/čtvrtletí

Senior Consultant III

4,5 eur/Bj
začátek činnosti po certifikaci ČNB
6 000 Bj vlastní produkce historicky
Aktivní činnost 750 Bj/čtvrtletí OV

Senior Consultant II

4,0 eur/Bj
začátek činnosti po certifikaci ČNB
4 000 Bj vlastní produkce historicky
Aktivní činnost 600 Bj/čtvrtletí OV

Senior Consultant I

3,5 eur/Bj
začátek činnosti po certifikaci ČNB
2 000 Bj vlastní produkce historicky
Aktivní činnost 600 Bj/čtvrtletí OV

Consultant II

3,0 eur/Bj
začátek činnosti po certifikaci ČNB
1000 Bj vlastní produkce historicky
Aktivní činnost 450 Bj/čtvrtletí OV

Consultant I

2,5 eur/Bj
začátek činnosti po certifikaci ČNB
400 Bj vlastní produkce historicky
Aktivní činnost 450 Bj/čtvrtletí OV

Hyposční bonus

- 0,05 % a 0,1 % z objemu hypoték dle výše produkce
- mohou získat všechny provize v kantárovém plánu
- je nenáročný
- detailní informace jsou k dispozici v provizních listinách.

VYPŁACENÍ BONUSU ZA VLASTNÍ PRODUKCI PŘÍMO CENTRÁLOU:

- Bonus 0,5 euro z každé vlastní jednotky za splnění těchto podmínek:
- výkon 750 Bj/čtvrtletí
 - 18 směrů vlastní produkce/čtvrtletí
 - vyplacenost v Bj minimálně 85 % (za posledních 9-3 měsíce)

Poznámky

- bonus nemá vliv na rozložení provizí vedoucího pracovníka
- ve čtvrtletí, v němž došlo ke splnění kritérií, se hodnota bankovní jednotky na pozici poradce, který splnil všechny podmínky, zvyšuje o bonus pro celou produkci za toto čtvrtletí
- vyplacenost je kontrolována na konci daného kalendářního čtvrtletí, po prvním výplatním termínu ve čtvrtletí následujícím a kontroluje se za posledních 9-3 měsíce
- pokud poradce na konci čtvrtletí splní všechna kritéria, náleží mu provizní bonus za všechny smlouvy v daném čtvrtletí (kromě smluv vyjmutých z bonusu - např. firemní obchody, automaticky generované smlouvy atd.) a bonus je mu vyplacen najednou
- výplata bonusu probíhá vždy v první výplatní termín po ukončení kalendářního kvartálu
- v tomto termínu jsou vyplaceny bonusové provize za uplynulé čtvrtletí plus bonusové provize za všechna předchozí čtvrtletí, kdy byla kritéria splněna

1 euro = 28 Kč
OV - osobní výkon

Platí od 1. ledna 2014

www.partners.cz ☎ 533 03 63 63



Partners
Finanční poradenství jinak

A. Prezumbule

1. Karlovičův plán je nástrojem součástí mandátní smlouvy uzavřené mezi Partners Financial Services, a. s. (dále jen „společnost“), na straně jedné a podnikem na straně druhé.

2. Toto je úplná verze karlovičova plánu.

B. Postup na vyšší pozici

3. Každý poradce má nárok na příslušný postup, splnění všechny podmínky uvedené v karlovičově plánu.

4. Karlovičův plán je založen na principu výkonnosti. Základem hodnocení je zejména společně s příslušným obchodním partnerem příjmy a nadpřesah bruto produkce.

5. K přeměně povýšení za stejné tržiny (jednotný postup za stejné) na stejné Consultam a poté Senior Consultam pro splnění požadavků do historického výkonu daných karlovičovým plánem a mandátní smlouva dochází automaticky.

6. Pro opožděné povýšení do pozice Consultam a Senior Consultam je vedle splnění stávajících podmínek nutné, aby nadřazený poradce na pozici M1 a výše splňoval povinné sazby změny ocenění společnosti a se jí schválil.

7. K povýšení do vedoucí pozice (M1 a výše) se vedle splnění minimálního výkonu vyznačuje počty všech strukturovaných nadřazených poradců povýšovaného poradce a schválení vedením společnosti. Všechny údaje o povýšení do pozice M1 a výše jsou přehledně vedoucí v informačním systému.

8. Podklady pro povýšení je třeba doručit na centrální kancelář pro účely, že byla splněna kritéria pro následující pozici, nepřesahují pak do sedmi dnů po zveřejnění výsledků za předchozí měsíc. Povýšení do pozice Consultam a Senior Consultam je plánem nejdně od následujícího dne po doručení podkladů k povýšení a schválení řízení o povýšení. Povýšení do manažerských a ředitelských pozic je plánem vždy od 1. dne produkčního měsíce následujícího po posledním měsíci v kvalitativním období pro novou pozici.

9. Možnostmi obdržení pro povýšení do vedoucích pozic (Kritéria pozice M1 – Team Manager) je vždy kalendářní čtvrtlet.

10. Podmínkou pro povýšení do pozice Senior Consultam a do pozice M1 a výše je získání licencí podřízeného povýšovaného zpravidla zpravidla a vědomí zkušebního od ČNB. Další licencí (pouze u PF) je nutné získat dle dosavadního volání (vzrůst v normě 1,3 a 2,5 rok).

11. Povýšení do pozice M1 – Team Manager je možné nejdně po uplynutí 6 měsíců od počátku mandátní smlouvy.

12. Povýšení do pozice M2 – Executive Manager, M3 – Senior Manager, D1 – Director a D2 – Senior Director je možné nejdně za 9 měsíců po dosažení předcházející pozice. Povýšení na pozici Partner je možné nejdně za 18 měsíců po dosažení předcházejícího stupně.

13. Výsledky práce musí být kvalitní a ověřit. Pokud bude propočteno 0,5 žadatele (tj. se všech pozic) o povýšení (nebo struktury žadatele při povýšení na stejné M1 a výše) za 9 měsíců (bez posledních 9 měsíců) nižší než 75 %, může být žadatel o povýšení zrušen. Pokud manažer splňuje povýšovací kritéria v normě 0,5, je hranice snížena o 5 %. Partner (D3) daného manažera může na základě podpůrných údajů snížit hranici o 5 %. Taz výjima se vztahuje pouze na pozice M1 a výše.

14. Povýšení může být pozastaveno nebo zrušeno v případě, že nejsou důvodně podloženy na uzavření smlouvy podle záměru vykázaní produkce nebo je zpochybná důvěrohodnost uváděných příslušných údajů nebo došlo k porušení kritéria.

15. Aby bylo povýšení možné, musí nově povýšený poradce na stejné M1 a výše v daném kalendářním čtvrtletí (či v následujících třech měsících v případě poradení povýšených na stejné M1) započítat výkon minimálně v rozsahu stanoveném v části „G. Kritéria postupu“ pro jeho pozici a poverit ak výkon, na jehož základě byl povýšen. V případě, že poradce povýšovaný výkon nespokojuje, bude od následujícího kalendářního čtvrtletí (nebo měsíce v případě poradce na stejné M1) přehran na pozici, ze které byl povýšen. Propočteno povýšovaného a porovnaného výkonu bude kontrolována odstup 2x (po 6 měsících od začátku povýšení, dále po 9 měsících a po 12) a musí dosáhnout výše alespoň 75 % u B), jinak bude povýšení zrušeno. Pokud manažer splňuje povýšovací i porovnaného kritéria v normě B), je hranice snížena o 5 %. Partner (D3) daného manažera může na základě podpůrných údajů snížit hranici o 5 %. Podíl kritérium propočtenosti není aplikováno, je manažer k aktualizaci daných údajů na pozici, ze které byl povýšen. Při prokázání, že povýšení nebo poverit podmínky na základě těchto údajů, může být manažerovi udělena pokuta až do výše 60 % všech měsíčních provází, která by měla být vedoucímu.

16. Jedna příjma zisková část struktury vedoucího může pro účely kontroly akční činnosti, povýšovacího či porovnaného stavu být maximálně 50 % akční činnosti sdílejí pozici D1 povýšovacího stavu pro následující pozici. Dvě největší příjma zisková část struktury vedoucího mohou pro účely kontroly akční činnosti či povýšovacího stavu být maximálně 70 % akční činnosti sdílejí pozice D1 povýšovacího stavu pro následující pozici.

17. Za nadprůměrnou výkonnou produkt v kalendářním čtvrtletí je na všech pozicích vyplacen ocenění společně bonus za celou produkci v kalendářním čtvrtletí, kdy byla kritéria splněna, bez výjimky na rozdíl od pravidel pro nadřazeného vedoucího. Společnost má právo kritéria pro obdržení bonusu změnit tak, aby kritéria kompenzovala s průměrnou produkcí na poradce v celé společnosti, a tak bonus vždy obdržel poradce s nadprůměrnou výkonnou produkci. Poradce může o bonusu přik, pokud bude zřejmé, že kumuluje produkci do jednoho kalendářního čtvrtletí, nebo v případě, kdy jeho propočtenost v B) za posledních 9 měsíců (bez posledních 9 měsíců) klesne pod 85 %. Ke kontrole propočtenosti dochází vždy na konci daného kalendářního čtvrtletí, pro první výplatní termín ve čtvrtletí následujícím. Pokud poradce podstatně zpochybnil porušení mandátní smlouvy, může ocenění požadované v kritériu bonusu, a to až rok zpětně.

C. Přesun na nižší pozici

18. Pokud poradce na pozici Consultam nebo Senior Consultam nesplní za kalendářní čtvrtletí objem minimálního akční činnosti dle části „E. Minimální akční činnost“, dojde od následujícího měsíce automaticky k jeho přesunu na pozici, ze které byl neposledně povýšen. K přesunu na nižší pozici může dojít i v případě, kdy jeho propočtenost za posledních devět měsíců (bez posledních 9 měsíců) klesne pod 75 % B). Ke kontrole propočtenosti dochází vždy po přeměnu datu fixace provází v měsíci. V případě poradení propočtenost u poradce D1 manažera pod 60 % může dojít i k ukončení spolupráce, ať už se jedná o propočtenost osobní či skupinové.

19. Pokud vedoucí nesplní za jedno kalendářní čtvrtletí objem minimálního akční činnosti dle části E nebo je propočtenost jeho struktury za posledních 9 měsíců (bez posledních 9 měsíců) u B) nižší než 75 % nebo jedna příjma zisková část struktury tvoří více než 50 % akční činnosti nebo dvě největší příjma zisková část struktury tvoří více než 70 % akční činnosti sdílejí pozice, bude mu zrušeno varování před přesunem na nižší pozici. Ke kontrole propočtenosti dochází vždy po přeměnu datu fixace provází po konci příslušného kalendářního čtvrtletí (10. 1., 30. 4., 10. 7. a 30. 10.).

20. V případě, že příslušný vedoucí nesplní objem minimálního akční činnosti nebo nedosáhne minimálních limit propočtenosti nebo jeho největší zisková část struktury tvoří více než 50 % akční činnosti (případně dvě největší příjma tvoří více než 70 % akční činnosti) dle příslušného bodu a v následujícím kalendářním čtvrtletí, dojde od následujícího měsíce k jeho přesunu na pozici, ze které byl neposledně povýšen. K přesunu na nižší pozici dojde i v případě, že vedoucí poradce nesplní ve dvou po sobě jdoucích čtvrtletích různé podmínky z výše výjmenovaných.

21. Přesun na nižší pozici může být proveden i v případě formálního splnění kritéria, pokud dojde k obecně podceňování na uzavření smlouvy pouze za účelem vykázaní produkce a je zpochybná důvěrohodnost uváděných údajů nebo došlo k porušení kritéria nebo struktury nižší než limity uvedené v bodě 13.

22. Pokud poradce na pozici Trainee u Senior Consultam nesplní za jedno kalendářní čtvrtletí objem minimálního výkonu ve výši 400 B), bude mu zrušeno varování před ukončením spolupráce.

23. V případě nesplnění minimálního výkonu 400 B) se del po sobě jdoucích kalendářních čtvrtletí dojde k automatickému ukončení spolupráce.

24. Vedoucí může požadovat o výjmu z první minimálních kritérií produkce, sčítan výjmně za zřetelných důvodů a se souhlasem ředitele své struktury nebo po zadání ve své kanceli. O udělení výjmy rozhoduje centrální společnost. Personální body za poradce, kterému je udělena výjma a nepřijímá akční sazbu, nemohou být započítány pro povýšení jeho vedoucího.

25. Původního stupně je možné znovu dosáhnout splněním všech kvalitativních kritérií pro povýšení na zrušenou pozici dle karlovičova plánu, u pozice M1 a výše nejdně za tři měsíce po přesunu na nižší pozici. Nárok do pozice Consultam nebo Senior Consultam je možný ihned poté, co poradce splní všechna kvalitativní kritéria pro návrat na zrušenou pozici dle karlovičova plánu (viz část „G. Kritéria postupu“), a to na základě plnění žadatele svého vedoucího. Při opožděném povýšení není možné překročení pozice.

D. Zařazení do struktury

26. Od vedoucího se vyznačuje, aby získal, B) B), B) B) a vedl poradce k akční činnosti. Přítaknost ke struktuře a k vedoucímu je daná dohodou pro poradce, případně schválením. Aby zařazení poradce.

27. Předchozí poradce či vedoucí z jiné struktury do jiné musí vždy schválit všechny příjma ziskové nadřazeného předcházejícího poradce a vedení společnosti. Za předchozí se považuje i případ, kdy poradce či vedoucí ukončí činnost a poté chce nastoupit ve společnosti do jiné struktury. Detailně navedení je upřesněno Vnitřním předpisem Pravidla příslušnosti.

28. Výkon poradce či vedoucího minimálního vedení se nezapočítává do kritérií pro následující postupu jeho struktury vedoucímu, a to po dobu 12 měsíců, nebo po největší povýšení, podle toho, která skutečnost nastane dříve. Personální jednotky za vedoucího

minimálního vedení se rovněž vedoucímu nezapočítávají příjmy, za poradce na pozici Consultam nebo Senior Consultam se nezapočítávají po dobu jednoho roku. Kritéria může z tohoto pravidla v odůvodněných případech uvolnit výjmu.

29. Pokud by vedoucí ukončil svou činnost, může jeho nadřazený jmenovat na jeho místo poradce z jeho bývalého vedení. Nejpozději do 3 dnů po jeho jmenování musí příslušný nadřazený vedoucí zařadit plněnou strukturu o této změně vedení společnosti. Později úprava tohoto rozhodnutí není možná. Tímto vedoucí je posun pro účely jeho dalšího povýšení odvozen jako běžný ziskový příjma zisková část struktury. Pokud nadřazený poradce žádá nového vedoucího nejmenová, může být povýšen 12 měsíců po svůj postup z takto získané struktury pouze pokud personálních bodů, tolik by získal z manažera, který svou činnost ukončil. Po dalších 9 měsících je maximální počet personálních bodů o jednu pozici v karlovičově plánu výše a po dalších 9 měsících opět o jednu úroveň výše. Maximální suma personálních bodů z takto získané struktury je hodnota pozice D3.

30. V případě, že je do struktury zařazen nový manažer, získá vedoucí tohoto manažera v prvních 12 měsících jeho činnosti 5 personálních bodů a po dalších 9 měsících vždy počet personálních bodů o jednu pozici v karlovičově plánu výše, až do skutečné hodnoty poradce, kterou svým výkonem obdrží.

31. Na základě výkonového principu je možné dočasně nastoupit i výše pozice, než má vedoucí příslušného poradce.

E. Minimální akční činnost

32. Pojem minimální akční činnost znamená minimální produkci poradce za kalendářní čtvrtletí. Odráží minimální akční činnost je podmínkou pro sestavení poradce na příslušném stupni. Základem hodnocení je zejména společně s příslušným obchodním partnerem příjmy a nadpřesah bruto produkce, přičemž:

Osobní výkon – vlastní produkce, tedy získané příjmy z obchodu osobně vypracované poradcem či vedoucí.

Skupinový produkce – ukončený obchod vypracovaný poradcem i skupinou dohromady. Následující příklad stanovuje minima pro činnost poradce na jednotlivých pozicích:

C I – Consultam I	450 B)/čtvrtletí osobního výkonu
C II – Consultam II	450 B)/čtvrtletí osobního výkonu
SC I – Senior Consultam I	600 B)/čtvrtletí osobního výkonu
SC II – Senior Consultam II	600 B)/čtvrtletí osobního výkonu
SC III – Senior Consultam III	750 B)/čtvrtletí osobního výkonu
M1 – Team Manager	2 250 B)/čtvrtletí skupinové produkce, z toho 450 B) osobního výkonu
M2 – Executive Manager	6 750 B)/čtvrtletí skupinové produkce
M3 – Senior Manager	11 250 B)/čtvrtletí skupinové produkce
D1 – Director	33 000 B)/čtvrtletí skupinové produkce
D2 – Senior Director	56 250 B)/čtvrtletí skupinové produkce
D3 – Partner	112 500 B)/čtvrtletí skupinové produkce

F. Personální jednotky

33. Každá pozice podle karlovičova plánu je hodnocena určitém počtem personálních bodů, a to následovně:

C – Consultam I bod (600 B)/Q
SC – Senior Consultam I bod (600 B)/Q
VP Consultam 1 bod (600 B)/Q
VP Consultam 2 body (min. 1500 B)/Q nebo 3000 B) za polehli
VP CO nebo Frantila 1 bod (min. 600 B)/Q
VP CO nebo Frantila 2 body (min. 1500 B)/Q nebo 3000 B) za polehli
VP CO nebo Frantila 5 bodů (min. 2250 B)/Q nebo 4500 B) za polehli
VP CO nebo Frantila 7 bodů (min. 3625 B)/Q nebo 11250 B) za polehli
VP CO nebo Frantila 10 bodů (min. 11250 B)/Q nebo 22500 B) za polehli
M1 – Team Manager 5 bodů
M2 – Executive Manager 7 bodů
M3 – Senior Manager 10 bodů
D1 – Director 15 bodů
D2 – Senior Director 20 bodů

34. Pokud má být poradce nebo vedoucí zařazen do struktury, musí poradce a vedoucí, jejich personální jednotky jsou započítány do součtu personálních jednotek příslušné struktury, musí splnit minimální výkon dle části „E. Minimální akční činnost“ karlovičova plánu za tři měsíce předcházející žadatele o povýšení. Výjmu jsou personální body

za Consultam při žadatele o povýšení do pozice M1, kdy požaduje, aby Consultam splňoval podmínky pro povýšení do pozice Consultam a akční sazba podle části „E. Minimální akční činnost“ v okamžiku žadatele o povýšení. U pozice M1 se povýšuje pouze splnění limitu skupinového výkonu. Při povýšení na pozici M1 a výše si může žadatel o povýšení požadovat penzijní jednotky i za poradce na pozici Consultam, kteří nesplňují i minimální výkon dle části E. karlovičova plánu za tři měsíce předcházející žadatele o povýšení, pokud splní alespoň výkon 400 B). V takovém případě může žadatel o povýšení provést doaci až 200 B) (na jednoho poradce) ze svého osobního výkonu tak, aby po odečtení všech doaci splnil kritérium osobního výkonu k povýšení. Tato doaci se mohou použít i na jiné k naplnění kritéria karlovičova plánu pro povýšení žadatele na pozici M1 a výše a poradce, na kterého je doaci udělena, se žádný výkon nepřipočítává a sou ním však žádný způsobem odvíjí. Informaci o doaci uvádě žadatel do formuláře žadatele o povýšení.

35. Pokud příslušný poradce nebo vedoucí minimálního akční sazby nesplňuje, požádá se žadatel o povýšení jeho nesplňující jednotky, jako by byl v karlovičově plánu na se pozici nižší, jejíž minimální akční sazba splňuje.

36. Pro postup na výše pozici se hodnota personálních bodů jakobit struktury započítá maximálně jako hodnota akční činnosti žadatele.

37. Pro postup na pozici M2 se příjmy vedoucí poradce na pozici M1 a výše počítá pouze za 2 body.

38. Pokud žadatelé přímo získají poradce na pozici C či SC má ve své ziskové struktuře dle žadatele strukturu vedoucího poradce na pozici M1 a výše, tak se bodová hodnota tohoto příjmu poradce určí jako hodnota poradce M1, um. 5 bodů. Je třeba v osazených případech, kdy přímo získá poradce je vedoucí poradcem na pozici M1 a výše.

39. Pro postup na pozici D1 a výše je započítá minimálně čtyř akčních příjmů získaných vedoucího poradce.

G. Kritéria postupu

Následující podmínky jsou předpokladem pro povýšení do příslušné pozice:

Tržiny/Tipů

- tři příjmy z obchodu osobně vypracované (plánový ústřední ústřední)
- začátek činnosti u společnosti, zrušení pozice zahrnující získání ziskové částky, započtení a získání registrací

Consultam I

- akční činnost osobní výkon
- 450 B) za kalendářní čtvrtletí
- 400 B) vlastní historické produkce pro první povýšení
- získání jedné z registrací u ČNB (PPZ nebo VZ na investici)

Consultam II

- 450 B) za kalendářní čtvrtletí
- 1 000 B) vlastní historické produkce pro první povýšení
- získání jedné z registrací u ČNB (PPZ nebo VZ na investici)

Senior Consultam I

- 600 B) za kalendářní čtvrtletí
- 2 000 B) vlastní historické produkce pro první povýšení
- získání obou registrací u ČNB (PPZ a VZ)

Senior Consultam II

- 600 B) za kalendářní čtvrtletí
- 4 000 B) vlastní historické produkce pro první povýšení
- získání obou registrací u ČNB (PPZ a VZ)

Senior Consultam III

- 750 B) za kalendářní čtvrtletí
- 6 000 B) vlastní historické produkce pro první povýšení
- získání obou registrací u ČNB (PPZ a VZ)

M1 – Team Manager

- 2 000 B) vlastní historické produkce
- 3 000 B) skupinové produkce za čtvrtletí
- z toho 450 B) osobního výkonu
- 3 personálních body a celkem 6 poradců
- získání obou registrací u ČNB (PPZ a VZ)

M2 – Executive Manager

- 3 000 B) vlastní historické produkce
- 7 500 B) skupinové produkce za čtvrtletí
- 6 personálních bodů a celkem 12 poradců ve skupině pro supervizi

M3 – Senior Manager

- 4 000 B) vlastní historické produkce
- 15 000 B) skupinové produkce za čtvrtletí
- 18 personálních bodů po dobu předcházejícího kalendářního čtvrtletí

D1 – Director

- 5 000 B) vlastní historické produkce
- 30 000 B) skupinové produkce za čtvrtletí
- 30 personálních bodů po dobu předcházejícího kalendářního čtvrtletí

D2 – Senior Director

- 75 000 B) skupinové produkce za čtvrtletí
- 42 personálních bodů po dobu předcházejícího kalendářního čtvrtletí

D3 – Partner

- 150 000 B) skupinové produkce za čtvrtletí
- 60 personálních bodů po dobu předcházejícího kalendářního čtvrtletí