

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Petra Koutská

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

**Personalistika společnosti Partners For Life Planning**

**Petra Koutská**

Bakalářská práce

2009

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra KOUTSKÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
  
Název tématu: **Personalistika společnosti Partners For Life Planning**

**Zásady pro vypracování:**

Úvod

1. Základní pojmy personalistiky
2. Charakteristika společnosti Partners For Life Planning
3. Personální systém společnosti Partners For Life Planning
4. Doporučení a návrhy
5. Závěr
6. Literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

**cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce:

**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] Bláha, J. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: Computer Press, 2005. 284s. ISBN 80-251-0374-9

[2] Foot, M. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. 462s. ISBN 80-7226-515-6

[3] Hájek, L. Moderní personalistika: záruka prosperity podniku. Praha: Práce, 1991. 190 s. ISBN 80-208-0210-x

[4] Martin, D. Personalistika od A do Z. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1996-4

[5] Novotný, R. Odměňování a personalistika. Ostrava: Mirago, 1999. 158 s. ISBN 80-85922-64-9

[6] Stýblo, J. Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Kateřina Jirásková**

Ústav ekonomiky a managementu  
V Pardubicích dne 3. července 2008

Datum zadání bakalářské práce:

**26. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. července 2008

V Pardubicích dne 3. července 2008

## **Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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.

V Pardubicích dne 21. 4. 2009

Petra Koutská

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Kateřině Jiráskové, za odbornou pomoc, nezištně věnovaný čas a ochotu, kterou mi projevila v průběhu zpracování práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Karlovi Šaterovi Ph. D., který byl vedoucím mé bakalářské práce od 1. 2. 2009, a to především za metodické vedení při zpracování práce. Dále chci poděkovat Míše Kosové za poskytování cenných připomínek týkajících se formální úpravy práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá studiem personálních činností ve finančně poradenské společnosti, v české společnosti Partners For Life Planning a.s. Cílem této práce je metodou analýzy zjistit stav, průběh a kvalitu personální agendy ve společnosti Partners For Life Planning a.s a navrhnout jistá doporučení k jejich zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

personalistika, finanční poradenství, portfolio, management

## **TITLE**

Human resources management of company Partners For Life Planning

## **ANNOTATION**

The diploma paper studies human resources functions of a financial advisory company, a case of a Czech company, the Partners for Life Planning AS. The objective of the paper is to analyze the level of human resources functions in the company. The functions and processes within the human resources department are being identified and analyzed and certain improvements proposed.

## **KEYWORDS**

human resources management, financial consultancy, portfolio, management

# SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Křivka vitality.....	17
Obrázek 2: Cash-flow kvadrant.....	34
Obrázek 3: Finanční pyramida.....	36
Obrázek 4: Finanční trh.....	38
Tabulka 1: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe .....	15



# OBSAH

ÚVOD.....	7
1. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT .....	9
1.1. Pojem personální práce a personální činnost.....	9
1.2. Hlavní aktivity personálního managementu .....	10
1.2.1. Vytváření pracovních míst.....	10
1.2.2. Analýza pracovních míst.....	11
1.2.3. Získávání pracovníků.....	12
1.2.4. Výběr pracovníků .....	14
1.2.5. Přijímání pracovníků.....	16
1.2.6. Hodnocení pracovníků .....	16
1.2.7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	18
1.2.8. Motivace pracovníků .....	19
1.2.9. Odměňování pracovníků.....	20
2. PERSONALISTIKA VE SPOLEČNOSTI PARTNERS FOR LIFE PLANNING .....	23
2.1. Základní informace o společnosti Partners.....	23
2.2. Finanční poradenství jinak .....	23
2.3. Klíčové osobnosti .....	24
2.4. Portfolio .....	25
2.5. Proč pracovat právě v této organizaci?.....	26
2.6. Vize společnosti Partners For Life Planning a.s.....	27
2.7. Personalistika.....	28
2.7.1. Vytváření pracovních míst.....	28
2.7.2. Analýza pracovního místa .....	28
2.7.3. Získávání pracovníků.....	30
2.7.4. Výběr pracovníků .....	31

2.7.5. Přijímání pracovníků.....	34
2.7.6. Zaškolovací systém.....	35
2.7.7. Vzdělávací systém .....	41
2.7.8. Kariérní růst .....	42
2.7.9. Hodnocení pracovníků.....	44
2. 7. 10. Motivace spolupracovníků.....	45
2. 7. 11. Systém odměňování.....	46
2. 7. 12. Zajištění kvality firmy .....	47
ZÁVĚR.....	48

# ÚVOD

Domnívám se, že většina lidí není příliš finančně gramotná. Jistě se mezi námi najdou lidé, kteří sledují dění na finančních trzích, čtou pravidelně ekonomické časopisy nebo například investují své peníze do fondů či akcií. Avšak ze své zkušenosti vím, že lidé nesnášejí vystávání dlouhých front v bankách nebo hádání se na pojišťovnách, aby jim proplatili škodnou událost. Proto sleduji, že postupem času stále více roste význam tzv. finančního poradenství.

Finančním poradenstvím se na českém trhu zabývá mnoho společností např. OVB, AWD, Broker Consulting, Fincentrum, Kapitol, ZFP, Datalife, Partners For Life Planning atd. Je velmi důležité vybrat si tu správnou společnost, jelikož každá z těchto organizací si pod pojmem finanční poradenství představuje něco jiného.

Oslovila jsem několik společností, které jsem si hrubě zanalyzovala. Mým cílem bylo zjistit, čím se služby dané firmy liší od ostatních společností. Dalším zdrojem informací byly televizní pořady např. Černé ovce, Krotitelé dluhů a různé články v tisku a na internetu.

## **Výsledky hrubé analýzy:**

Na společnosti OVB se mi nelíbí jejich nechuť vyvíjet exkluzivní produkty, nabízejí jen to, co má trh, což je velmi málo. Dále zde neexistují pevně stanovená povyšovací kritéria, povyšuje jednoduše pouze ředitel. Cílem finančního poradce je uzavřít s klientem nějakou smlouvu a neexistuje již žádný následný servis či péče o klienty.

Organizace AWD má v porovnání s konkurencí velmi drahé produkty a nereálný kariérový plán. Společnost je známá tzv. vymýváním mozků. Pokud se chce člověk stát finančním poradcem, musí ihned ukončit stávající povolání a následují 2 měsíce intenzivního školení. Za každého přivedeného člověka dostane poradce finanční odměnu.

Broker Consulting se vyznačuje tím, že odejít z této společnosti je velmi obtížné ba téměř nemožné, což také o něčem vypovídá. Svou velikostí je to velmi malá firmička.

Doménou společnosti Fincentrum je přetahování lidí z jiných poradenských organizací. Velkým mínusem je také neexistence jakéhokoli zaškolovacího systému.

Organizace Kapitol se nezabývá ani hypotékami ani investicemi. Spolupracuje pouze s pojišťovnami.

Společnost ZFP je založena na samospotřebitelském systému. Tato instituce na mě zapůsobila dojemem, že kariéra tu sice je možná, ale pouze pro talenty, kteří oblbnou cizí lidi.

Firma Datalife je srovnatelná se společností Kapitol.

Dle mého názoru se jeví nejvíce kvalitní společnost Partners For Life Planning a.s., kde jsem na první pohled neobjevila žádné závažné nedostatky. Firma má velmi propracovaný zaškolovací systém, nabízí exkluzivní produkty, má velmi reálný kariérový plán.

Proto se ve své bakalářské práci chci věnovat právě této společnosti. Konkrétně se zaměřím na personalistiku. Neboť personální práce je velmi důležitou oblastí. Každý podnik, každá firma pracuje s lidmi, s personálem. A právě lidé rozhodují, stanovují cíle, navrhuji, vyrábějí a prodávají výrobky. Jsou tedy tvořivým a nejcennějším prvkem v každé organizaci, nepostradatelní pro její úspěšnost a výkonnost. A tak je v zájmu kterékoliv organizace věnovat nemalou pozornost právě personalistice a schopnosti efektivně řídit lidské zdroje.

Cílem této práce je metodou analýzy zjistit stav, průběh a kvalitu personální agendy ve společnosti Partners For Life Planning a.s a navrhnout nutné změny k nápravě.

# 1. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

## 1.1. Pojem personální práce a personální činnost

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.<sup>1</sup>

### Co je úkolem personální práce?

Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální práce tím, že:

- hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladňuje;
- usiluje o optimální využívání pracovníků;
- formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy;
- zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků;
- dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.<sup>2</sup>

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Mohelská, H., Rošický, S., Šabatová, M. Personální management: aplikační systematický přehled. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147s. ISBN 80-7041-485-5, str. 8

<sup>2</sup> Koubek, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261s. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 15-17

<sup>3</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. 367s. ISBN 80-7261-033-3, str. 20

## **1.2. Hlavní aktivity personálního managementu**

1. vytváření pracovních míst;
2. analýza pracovních míst;
3. získávání pracovníků;
4. výběr pracovníků;
5. přijímání pracovníků;
6. hodnocení pracovníků;
7. vzdělávání a rozvoj pracovníků;
8. motivace pracovníků;
9. odměňování pracovníků.

### **1.2.1. Vytváření pracovních míst**

Vytváření pracovních míst bylo definováno Davisem (1966) jako: „ Specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa.“

Vytváření pracovních míst má dva cíle: za prvé, uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivní funkčnost činností a kvalitu výrobků nebo služeb a za druhé, uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, úkolů a úspěchů. Je jasné, že tyto cíle jsou vzájemně propojené a že obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace.<sup>4</sup>

#### **Proces vytváření pracovních míst mívá obvykle následující podobu**

1. Stanovení výrobních cílů či cílů činnosti firmy.
2. Rozložení těchto cílů do jednotlivých pracovních úkolů.
3. Stanovení potřebného rozsahu jednotlivých pracovních úkolů.
4. Rozbor technických a organizačních podmínek.
5. Stanovení standardního postupu při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky.

---

<sup>4</sup> Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5, str. 375

6. Stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka.
7. Stanovení standardní časové náročnosti jednotlivých pracovních úkolů za daných technických a organizačních podmínek.
8. Porovnání náročnosti pracovních úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků, kteří by je měli vykonávat.
9. S ohledem na požadovaný rozsah pracovních úkolů stanovit potřebné množství každého typu pracovního místa.<sup>5</sup>

Každá změna v cílech a pracovních úkolech firmy, každá změna v používané technice či technologii, každá organizační změna, růst firmy, obtížnost získávání pracovníků na určitá pracovní místa, časté odchody pracovníků z určitých pracovních míst, potřeba zlepšit pracovní podmínky pracovníků, učinit práci rozmanitější a zajímavější, šitou na míru konkrétnímu pracovníkovi atd., si mohou vyžádat změnu designu pracovních míst, tedy jejich redesign. Z tohoto a dalších důvodů je nezbytné u každého pracovního místa důkladně znát povahu práce, její podmínky i požadavky na pracovníka. Tomu slouží analýza pracovních míst.<sup>6</sup>

### **1.2.2. Analýza pracovních míst**

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vzbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostí pracovních míst.<sup>7</sup>

#### **Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:**

- celkový účel - proč pracovní místo existuje;
- obsah - povaha a šíře práce;

---

<sup>5</sup> Koubek, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 42

<sup>6</sup> Koubek, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 43

<sup>7</sup> Koubek, J. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4, str. 120

- zodpovědnost - výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá;
- kritéria výkonu - kritéria, měřítka nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě;
- organizační faktory - vztahy podřízenost, resp. nadřízenosti;
- motivující faktory - zvláštní rysy práce, které mohou motivovat nebo demotivovat;
- faktory osobního rozvoje – vyhlídka na postup a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost;
- faktory prostředí – např. pracovní podmínky.<sup>8</sup>

### 1.2.3. Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.<sup>9</sup>

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je podnik se svojí potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou to potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být i stávající zaměstnanci podniku, kteří buď mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci podniku, nebo jsou ze svého dosavadního pracovního místa uvolňováni v souvislosti s úsporami pracovních sil či organizačními změnami v podniku.<sup>10</sup>

Podnik může obsahovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

<sup>8</sup> Armstrong, M. Personální management. Praha:Grada,1999.963s.ISBN 80-7169-614-5, str. 375

<sup>9</sup> Koubek,J.Řízení lidských zdrojů:základy moderní personalistiky. Praha:Management Press,2001.367s.ISBN 80-7261-033-3, str. 117

<sup>10</sup> Koubek,J.,Huttlová,E.,Hrabětová,E.Personální řízení.Praha:Vysoká škola ekonomická,1995.194s.ISBN 80-7079-629-4,str.57



### **Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:**

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje;
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami;
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na stávajícím místě;
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části podniku.<sup>11</sup>

### **Vnější zdroje pracovních sil tvoří:**

- volné pracovní síly na trhu práce;
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele, nebo je nabídka našeho podniku k tomuto rozhodnutí přivede.

### **Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být:**

- ženy v domácnosti;
- důchodci;
- studenti.<sup>12</sup>

V organizacích, ve kterých si pracovní požadavky žádají stále schopnější pracovníky, kdy je dostatek pracovníků nestálý a lidský kapitál se stal poslední konkurenční výhodou, dosáhla odpovědnost manažera za včasné a efektivní získávání a formování podnikové pracovní síly (staffing) nové úrovně celopodnikového významu.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. 367s. ISBN 80-7261-033-3, str. 120

<sup>12</sup> Koubek, J., Huttlová, E., Hrabětová, E. Personální řízení. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 194s. ISBN 80-7079-629-4, str. 57-60

<sup>13</sup> Walker, A. Moderní personální management. Praha: Grada, 2003. 256s. ISBN 80-247-0449-8, str. 42

## 1.2.4. Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v organizaci, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu a organizaci, je schopen akceptovat hodnoty týmu a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je pravděpodobné, že bude mít dlouhodobější perspektivu zaměstnání v organizaci, ať už vzhledem k tomu, že má schopnosti, které bude organizace dlouhodobě potřebovat, nebo je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v týmu i v organizaci.<sup>14</sup>

### Postup

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.
2. Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech.
3. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti (spíše doplňková metoda výběru).
4. Výběrový pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Lékařské vyšetření.
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.<sup>15</sup>

Aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost výběru opravdu toho nejlepšího, je nutné současně používat více metod výběru, soustavně zkoumat validitu a spolehlivost těchto metod a snažit se rozhodovat nejen na základě odbornosti uchazeče, ale také na základě jeho osobnosti a dalších znaků.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Koubek, J. ABC praktické personalistiky. Praha:Linde,2000.400s.ISBN 80-86131-25-4, str. 222

<sup>15</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. 367s. ISBN 80-7261-033-3, str. 163

<sup>16</sup> Koubek, J. ABC praktické personalistiky. Praha:Linde,2000.400s.ISBN 80-86131-25-4, str. 222

## Validita metody výběru pracovníků

Dříve, než se rozhodneme pro nějakou metodu výběru pracovníků, měli bychom mít určitou představu o její validitě (platnosti, vhodnosti). Vzhledem k tomu, že v malých a středních firmách asi nebudou podmínky pro vlastní zkoumání této validity, mohou nám jako vodítko posloužit výsledky výzkumů, které se uskutečnily v 70. a 80. letech minulého století ve Velké Británii. Validita byla počítána pomocí korelačního koeficientu mezi skóre, kterého jedinec dosáhl při aplikaci dané metody, a skóre, kterého dosáhl při hodnocení svého pracovního výkonu a pracovního chování. Za validní metody výběru pracovníků jsou považovány ty, u nichž výše zmíněný korelační koeficient dosáhl alespoň hodnoty 0,40.

**Tabulka 1: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe**

Metoda výběru	Validita
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

**Zdroj: Koubek, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 109**

Z tabulky je zřejmé, že jako nejvhodnější metoda výběru se jeví dobře připravený strukturovaný pohovor, ukázka práce a nějaký test schopností. Na druhé straně u nás módní testy osobnosti nedopadají právě nejlépe a už vůbec nevhodnou metodou výběru je grafologie (rozbor písma za účelem posouzení osobnosti člověka).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Koubek, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3, str. 106-109

### 1.2.5. Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.

#### Zásady přijímání pracovníků:

1. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy.
2. V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník, jehož se smlouva týká, možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu.
3. Dále pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru v organizaci, zodpoví případné dotazy pracovníka.
4. Po podpisu pracovní smlouvy dojde k zařazení pracovníka do personální evidence.
5. Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště.
6. V dalším kroku bezprostřední nadřízený seznámí pracovníka s ostatními pracovníky dané organizační jednotky (např. oddělení).
7. Bezprostřední nadřízený či jím pověřený pracovník poskytnou novému pracovníkovi informace o sociálně hygienických podmínkách práce (šatny, umývárny, možnost občerstvení atd.).
8. Na závěr celé procedury je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce i nezbytný materiál, jsou mu přiděleny první pracovní úkoly.<sup>18</sup>

### 1.2.6. Hodnocení pracovníků

Je to v podstatě posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti, dále zjištění, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s předem vytyčeným cílem.<sup>19</sup>

---

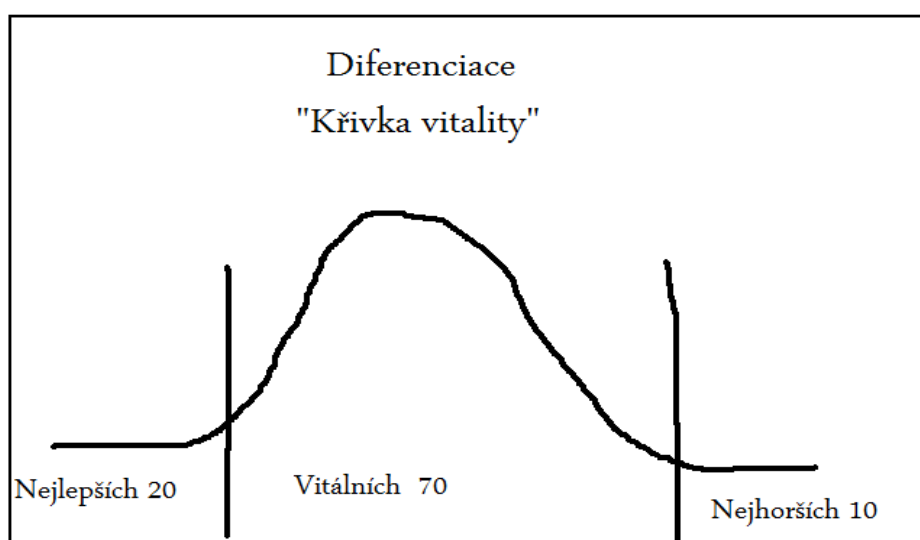
<sup>18</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, str. 178

<sup>19</sup> Mayerová, M., Růžička, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X, str. 83

Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě posloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, zejména jejich stimulace a motivace.<sup>20</sup>

Jako příklad bych chtěla uvést hodnocení pracovníků firmy GE pod vedením bývalého generálního ředitele Jacka Welche. Jeho přístup k hodnocení zaměstnanců firmy mě velice zaujal.

Jack Welch tápal při hledání nejlepšího způsobu, jak hodnotit zaměstnance. Nakonec našel jeden, který měl velký úspěch. Nazval ho „křivkou vitality“. Každý rok požádal všechny podniky GE, aby klasifikovaly členy vedení podniků. Základní koncepcí bylo, že přiměl vedoucí svých podniků, aby diferencovali své zaměstnance. Museli určit, o kterých lidech ve své organizaci si myslí, že patří k 20 procentům nejlepších, 70 procentům vitálně středních a konečně k 10 procentům nejhorších. Jestliže bylo ve vedení podniku 20 lidí, chtěl z nich znát čtyři nejlepší a dva nejhorší – jejich jména, postavení a výši platu. Zbývajících čtrnáct patřilo k těm středním. Ti, kdo pracovali špatně, museli většinou odejít.



**Obrázek 1: Křivka vitality**

**Zdroj: Welch, J., Byrne, J. Rovnou k věci. Praha: Pragma, 2001. 494s.ISBN 80-7205-214-4, str. 185**

<sup>20</sup> Stýblo, J. Personální management. Praha: Grada, 1993. 334s. ISBN 80-85424-92-4, str. 297

Výsledkem diferenciacie je třídění na hráče kategorie A, B a C.

K lidem skupiny A patří ti, kdo jsou naplněni nadšením, jsou odhodlaní usilovat, aby se věci daly do pohybu, jsou otevřeni myšlenkám přicházejícím odkudkoli a mají před sebou spoustu cest. Jsou schopni nabíjet energií nejen sebe, ale všechny, s nimiž jsou ve styku. Díky nim je podnikání současně produktivní i zábavné. Mají to, čemu říkáme „čtyři nezbytné vlastnosti dobrých vedoucích společnosti GE“: velmi vysokou energetickou úroveň, schopnost dodávat energii i druhým, rozhodnost v obtížných rozhodnutích a konečně trvalou výkonnost a schopnost plnit sliby.

Tyto čtyři nezbytnosti musí být doprovázeny nadšením. Právě nadšení odděluje kategorie A a B. Lidé skupiny B jsou těžištěm společnosti a jsou klíčoví pro provozní úspěch.

Pracovník kategorie C nedokáže práci udělat dobře. Lidé typu C jsou spíš nervózní než nabití energií. Místo toho, aby podávali výkon, přešlapují na místě.

Křivka vitality je dynamický způsob roztrídění pracovníků na skupiny A, B a C. Zařazování zaměstnanců do síťového grafu 20-70-10 nutí manažery přistupovat k tvrdým rozhodnutím.

Křivka vitality musí být podporována systémem odměn: zvýšení platu, možnost získání zaměstnaneckých akcií a povýšení.<sup>21</sup>

### **1.2.7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Jedním z hlavních úkolů personální práce je optimálně spojovat pracovníka s jeho pracovními úkoly a zároveň zajistit, aby byl nejen schopen a připraven plnit tradiční úkoly svého povolání či zaměstnání, ale aby byl schopen a připraven plnit úkoly nové a náročnější. Z toho ovšem vyplývá, že formování flexibilních a na změny připravených pracovníků pomocí organizací zabezpečeného vzdělávání a rozvoje je v úsilí o přežití organizace jednou z nejdůležitějších aktivit a je i významným zdrojem konkurenčních výhod. Organizace, která nabízí svým současným i potenciálním pracovníkům příležitost ke vzdělávání a rozvoji, si tím vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst a tím i příznivější podmínky pro získávání a stabilizaci motivovaných a organizaci oddaných pracovníků.

---

<sup>21</sup> Welch, J., Byrne, J. Rovnou k věci. Praha: Pragma, 2001. 494s. ISBN 80-7205-214-4, str. 184-187

### **Konkrétní důvody vyvolávající nutnost vzdělávání a rozvoje pracovníků organizace:**

- změny trhu;
- zvýšená proměnlivost podnikatelského prostředí;
- povaha a vývojové tendence trhu práce;
- změna sortimentu výrobků nebo služeb;
- změna techniky a technologie;
- nutnost snižovat náklady;
- organizační změny a změny ve způsobu řízení;
- změny hodnotových orientací lidí;
- nutnost zvyšovat kvalitu výrobků nebo služeb;
- orientace na kvalitu pracovního života.<sup>22</sup>

V moderních organizacích, ve kterých pouhé udržení současné úrovně pracovního výkonu a produktivity vyžaduje neustále rozšiřování a prohlubování kvalifikace pracovníků, odpovědnost manažerů za vzdělávání a rozvoj pracovníků významně vzrostla.<sup>23</sup>

#### **1.2.8. Motivace pracovníků**

Dobry pracovník musí nejen umět pracovat, ale musí také chtít pracovat. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kdo musí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací.

#### **Bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci:**

- Motivы, které souvisí s prací samotnou, tzv. motivace intinsická:
  - potřeba činnosti vůbec;
  - potřeba kontaktu s druhými lidmi;
  - potřeba výkonu;

---

<sup>22</sup> Koubek, J. ABC praktické personalistiky. Praha:Linde,2000.400s.ISBN 80-86131-25-4,str. 315

<sup>23</sup> Walker, A. Moderní personální management. Praha:Grada,2003.256s.ISBN 80-247-0449-8,str. 44

- touha po moci;
- potřeba smyslu života a seberealizace.
- Motivy, které leží mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická:
  - potřeba peněz;
  - potřeba jistoty;
  - potřeba potvrzení vlastní důležitosti;
  - potřeba sociálních kontaktů;
  - potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.<sup>24</sup>

**Existují dva základní způsoby motivace:** odměna a trest.

Pokud zaměstnanci splňují úkoly, které se od nich vyžadují, získávají odměnu, po které touží – peníze, uznání, profesní postup, důležitě znějící tituly apod. Jestliže naopak nevykonají, co se od nich očekává, jsou potrestáni – napomenutím, snížení platu, přesunem na jinou práci či propuštěním.

### **1.2.9. Odměňování pracovníků**

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.<sup>25</sup>

**Úkoly systému odměňování:**

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.

<sup>24</sup> Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení, Management Press 2002

<sup>25</sup> Mohelská, H., Rošický, S., Šabatová, M. Personální management: aplikační systematický přehled. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147s. ISBN 80-7041-485-5, str. 52



4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností.
6. Být zaměstnanci akceptován.
7. Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
9. Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
11. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.<sup>26</sup>

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují odměňování pracovní síly. Výběr systému odměňování však zaměstnancům naznačuje, které hodnoty a cíle považuje organizace za důležité.

#### **Je mnoho variant systémů odměňování:**

- časová mzda;
- individuální úkolová mzda;
- skupinová úkolová mzda;
- měřená denní práce;
- celopodnikové systémy odměňování;
- podíl na zisku;
- mzda odrážející výkon nebo odměňování podle výkonu.

#### Odměňování podle výkonu nebo zásluh

Jde o individualistický přístup, který preferuje diferencované odměňování lidí, a to podle jejich úrovně výkonu nebo kompetence.

---

<sup>26</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. 367s. ISBN 80-7261-033-3, str. 267

## Nepeněžní odměny

Lidé mohou být motivováni řadou různých faktorů. Motivací nemusí být stále větší mzda/plat, a to obzvláště tehdy, když značnou část zaměstnanci ztratí na daních.

### **Nejvíce používané nepeněžní odměny jsou:**

- uznání;
- zahraniční cesty;
- dárky;
- kupony na zboží.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Foot, M. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6, str. 282-289

## **2. PERSONALISTIKA VE SPOLEČNOSTI PARTNERS FOR LIFE PLANNING**

### **2.1. Základní informace o společnosti Partners**

Partners For Life Planning a.s. je dynamická finančně-poradenská společnost, která zahájila svoji činnost v červnu roku 2007. Vedení společnosti je složeno z profesionálů s bohatými zkušenostmi. U zrodu stáli Kateřina Palková, Pavel Kohout, Tomáš Prouza a Jan Majer. Zakladatele spojovala dlouholetá snaha o kultivaci finančního trhu. V Partners se rozhodli uvést do praxe společné představy o slušném a kvalitním finančním poradenství. Dnes je tato společnost druhá největší na trhu. V tomto roce je plánován obrat přesahující jednu miliardu korun a získání pozice největší poradenské společnosti v České republice. V současné době má tato organizace v České republice více než 50 poboček.

### **2.2. Finanční poradenství jinak**

V tradičních zemích západní Evropy je finanční poradenství respektovaná profese. U nás se však za finančního poradce začal prohlašovat kdekdo a obor proto zatím nezískal odpovídající kredit. Věřím však, že tato společnost pomůže změnit tento stav výrazně k lepšímu.

Dobry finanční poradce by měl být vnímán jako blízký rodinný přítel. Měl by to být člověk, na kterého se klient může dlouhodobě skutečně spolehnout, kterému lze věřit. Proto této společnosti nejde o to, udělat jeden individuální obchod, i kdyby byl sebevýhodnější. Mnohem důležitější je vytvořit si s klientem dlouhodobý vztah, založený na férovosti, otevřenosti a slušnosti při poskytování poradenských služeb.

Dobrá rada vychází z kvalitních informací. Všichni poradci mají zajištěn špičkový servis silného analytického týmu. Všichni zároveň procházejí dlouhodobým systémem školení, seminářů a zkoušek. Mechanismy kontroly kvality a dodržování společných firemních standardů jsou navíc nastaveny tak, že narušení kvality služeb eliminují hned v zárodku.

## 2.3. Klíčové osobnosti

**Vedení společnosti je složeno z profesionálů s bohatými zkušenostmi:**

Kateřina Palková – výkonná ředitelka

Maturovala na Chesapeake High School v Marylandu. Vystudovala VŠE v Praze a v roce 2007 končí MBA na Nottingham Trent University. Řídila odbor vnějších vztahů Komise pro cenné papíry. Pracovala v Pioneer Investments.

Motto: „ Každý máme svého klienta. Klienty centrály jsou finanční poradci, a ti musí být s jejím servisem spokojeni.“

Tomáš Prouza – ředitel pro rozvoj a péči o klienty

Vystudoval VŠE v Praze a na britské Open University získal MBA. Pracoval v nadaci Patriae. Spoluzaložil a řídil server Peníze.cz. Byl náměstkem ministra financí odpovědným za finanční trhy a mezinárodní vztahy.

Motto: „ Otevřenost, poskytování všech informací a poctivý přístup ke klientům se vždy vyplatí.“

Pavel Kohout – ředitel pro strategii

Působil jako člen sboru poradců ministra financí B. Sobotky. Byl členem konzultačního týmu Vlastimila Tlustého. Je zakládajícím členem Institutu pro politiku a ekonomiku.

Motto: „ Vědět znamená mít moc. Rozumět financím znamená mít možnost ovlivnit vlastní finanční budoucnost.“

Dušan Šídlo – vedoucí analytického oddělení

Analytik pojištění a komentátor aktuálního dění na pojistném trhu v médiích. Jako jeden z prvních publikoval články o pojištění na finančních serverech, autor komentářů a analýz pro HN, Ekonom, MF Dnes, Lidové noviny, Osobní finance, Pojistný obzor, www.investujeme.cz, [www.fincentrum.cz](http://www.fincentrum.cz).

Motto: „ Konec předražených investičních pojištění.“

Jan Majer – ředitel PR a komunikace

Motto: „ Vztah k lidem se navazuje a rozvíjí mnohem lépe, když máte média na své straně. Postarám se, aby naši poradci měli dveře vždy otevřené.“

David Pokorný – vedoucí oddělení marketingu a řízení distribuční sítě

Motto: „ Budu se osobně zajímat o práci poradců i vedoucích a zjišťovat, co by jim usnadnilo život.“

Radim Lukeš – odborný poradce

Motto: „ Ukáži vám cestu k úspěchu. Ukáži vám, jak budovat vlastní firmu. Ukáži vám, jak se stát Partnerem.“

Petr Borkovec – odborný poradce

Motto: „ Finanční trh má obrovský potenciál pro budoucí schopné manažery a podnikatele. Dáme vám know-how, zázemí a podporu, díky čemuž dokážete tohoto potenciálu využít.“

## **2.4. Portfolio**

- Portfolio produktů zahrnuje všechny segmenty a nástroje finančního trhu.
- Společnost spolupracuje s nejvýznamnějšími finančními institucemi v ČR, v Evropě i na světě:
  - s 12 bankami (např. LBBW Bank, Komerční banka);
  - s 9 pojišťovny (např. Aegon, Aviva, Axa, ČSOB, ING, ČPP);
  - s 5 investičními správci a stovkami podílových fondů (např. Pioneer Investments, REICO, Sal. Oppenheim);
  - se 4 stavebními spořitelny (např. Česká spořitelna, Modrá pyramida);
  - s 5 penzijními fondy;
  - s 2 leasingovými společnostmi.

Partners také spolupracuje s AAABYTY a Grant Help s.r.o. Realitní společnost AAABYTY.CZ je kapitálově nejsilnější realitní kancelář na trhu v České republice a jedna ze tří největších realitních kanceláří z pohledu počtu prodaných nemovitostí. Společnost Grant Help je specializovanou poradenskou společností zabývající se komplexním grantovým a organizačním poradenstvím pro programy EU i pro všechny typy tuzemských dotačních programů. Grant Help poskytuje odborné poradenství při získávání finančních prostředků na aktivity z jiných než vlastních finančních zdrojů firmy, organizace či jiné instituce, ze strukturálních fondů EU, případně jiných grantových zdrojů.

## 2.5. Proč pracovat právě v této organizaci?

Společnost Partners přináší služby a programy nad rámec běžného poradenského portfolia:

1. podporu kvalitní značky;
2. akciový program, který umožní získat podíl ve společnosti;
3. zkušenosti (finanční, manažerské, komunikační ...);
4. zázemí;
5. know-how společnosti;
6. jistotu silné společnosti, která aspiruje na pozici leadera na českém trhu;
7. kariéru;
8. nejvyšší odměny na trhu pro poradce i manažery;
9. exkluzivní produkty:
  - vlastní exkluzivní produkty na míru a s bezkonkurenčními parametry;
  - speciální podmínky vyjednané pro klienty;
  - nižší poplatky, než je na trhu běžné;
  - speciální investiční služby, poradenství a produkty pro VIP klienty (připravuje se poradenství v oblasti komodit, uměleckých předmětů, nemovitostí atd.).
10. analytické zázemí na úrovni bank;
11. informační zázemí:
  - on-line finanční magazín [www.finmag.cz](http://www.finmag.cz);
  - newsletter Finmag zasílaný pravidelně poradcům a nově i klientům společnosti;
  - informační bulletin pro poradce shrnující nejdůležitější aktuality týdne na trzích i uvnitř společnosti;
  - zelená linka pro klienty.
12. nejkompexnější vzdělávací systém;
13. exkluzivní mandátní smlouva;
14. špičkové informační systémy:
  - nový, propracovaný online informační a databázový systém na evidenci smluv, poradců, klientů a vyplácení provizí;
  - do stejného systému může nahlížet centrála, vedoucí pracovník i poradce;

- poradce vidí podrobnosti o svých klientech, realizovaných smlouvách včetně veškeré naskenované dokumentace, vyplacených provizí i aktuální stav nově realizované produkce;
- poradce má k dispozici online systém reklamací smluv a provizí;
- poradcům jsou k dispozici srovnávací a analytické nástroje;
- k dispozici je objednávkový systém korporátních i partnerských materiálů;
- systém obsahuje přehledný informační servis aktualit od poradců, z trhu i z centrály;
- poradcům je k dispozici komplexní dokumentový server obsahující naprosto vše potřebné pro kvalitní práci.

#### 15. nejlepší PR a marketing:

- představitelé společnosti Partners jsou zdaleka nejcitovanějšími odborníky v oboru- články o nich jsou v předních médiích prakticky denně;
- centrála podporuje značku za použití billboardů, internetové reklamy a plošné reklamy v denním tisku;
- zakládání dalších reprezentativních klientských center v jednotlivých regionech.

## **2.6. Vize společnosti Partners For Life Planning a.s.**

- kvalitní, ale hlavně profesionální nezávislé finanční poradenství-vytvoření silné značky;
- nové a zajímavé produkty, které nemá konkurence;
- firma reprezentována silnými a známými lidmi;
- více peněz mezi lidmi;
- lepší servis centrály;
- eliminace neprofesionálů;
- lepší, kvalitnější a širší portfolio;
- poradce musí být respektovaným partnerem;
- kvalitní a hlavně kontinuální finanční vzdělávání;
- kultivace trhu.

## **2.7. Personalistika**

### **2.7.1. Vytváření pracovních míst**

Ve společnosti Partners je vytváření pracovních míst prvotní aktivita personalistiky. Neboť aby nějaká pozice mohla být obsazována, musí nejprve vzniknout. Finanční poradenství je velmi žádaná služba. V současné době stávající počet finančních poradců nestíhá pokrýt poptávku, proto tato organizace vytváří nová pracovní místa.

#### **Cíle vytváření pracovních míst ve společnosti Partners**

- Prosperita společnosti tak, aby se co nejdříve stala jedničkou na českém trhu ve finančním poradenství.
- Uspokojení potřeb a přání jednotlivce.

### **2.7.2. Analýza pracovního místa**

#### **Analýza pracovního místa na pozici finančního poradce:**

1. Pracovní místo existuje, neboť je velká poptávka po službách finančních poradců a stávající počet pracovníků tento zájem veřejnosti nestíhá uspokojit.
2. Jedná se o místo finančního poradce. Přijatý člověk se nazývá v kariérovém plánu Trainee (nejnižší stupeň v kariérovém plánu), avšak je reálně splnitelné dostat se již za měsíc na pozici Konsultanta. Hlavním úkolem poradce je sjednávat si schůzky s klienty. Na první schůzce poradce zjistí, jaká je finanční situace klienta, jaké má klient přání a cíle do budoucna. Na základě těchto informací poradce sestaví klientovi na míru ušitý finanční plán, který mu pomůže dosáhnout jeho vytyčených cílů, tak aby to bylo přiměřené jeho příjmům. Pokud se klientovi sestavený finanční plán líbí, vyplní se potřebné smlouvy.

Klient nemusí do žádných institucí, poradce zařídí veškerou administrativu za něho. Tím však spolupráce nekončí, ale začíná. Zhruba po měsíci následuje nultý servis. Zde má za úkol poradce zkontrolovat, zda došlé smlouvy jsou nastavené tak, jak bylo požadováno, jednoduše aby vše fungovalo, tak jak má. Další servis



se opakuje zhruba po 3 měsících. Poradce musí finanční plán neustále kontrolovat a upravovat tak, jak se mění situace (finanční, osobní) u klienta.

Postupem času, když se poradce naučí vést schůzky s klienty, je schopen předávat tyto informace dále. Již se neschází jen s klienty, ale vyhledává i další adepty, kterým by tyto vědomosti mohl předat. Pokud nalezne spolehlivého člověka, s kterým si umí představit spolupráci, informuje o tom svého manažera, který s tímto potenciálním adeptem uskuteční pohovor. U tohoto pohovoru je i poradce, neboť jeho cílem je dostat se v kariérovém plánu výše (nyní je Konsultant a výše tzn. na pozici manažera). Pokud manažer usoudí, že potenciální zájemce o práci je zajímavý, přijme se do firmy do struktury toho finančního poradce (jako by pod něho).

3. Každý poradce pracuje jako OSVČ na živnostenský list. Tedy jen a jen na sebe a je také za veškeré své činnosti zodpovědný. Firma Partners mu poskytuje pouze zázemí. Pokud poradce přijme 3 lidi do své firmy, postupuje na pozici manažera (více viz kapitola kariérový plán).
  4. Nefungují zde vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Všichni zde pracují na živnostenský list jako OSVČ, tedy každý je podnikatelem. Proto se k sobě všichni chovají jako obchodní partneři. Ti na vyšších pozicích se liší tím, že mají více zkušeností. Všichni si navzájem vykaží a říkají si křestními jmény. To platí např. i při jednání úplného nováčka s ředitelem.
  5. Motivujícími faktory jsou poměrně vysoký plat, vybudování si vlastní firmy a různé soutěže o hodnotné ceny.
  6. Příležitost získat nové vědomosti a dovednosti, rozvíjet stávající schopnosti. Např. jak sestavit kvalitní finanční plán, jak jednat s klientem, jak vystupovat před lidmi, jak vést samostatně školení, jak zorganizovat firemní den, jak vybírat vhodné spolupracovníky do firmy, jak vést tým úspěšných lidí atd.
- Zaručen spravedlivý kariérový růst. Člověk postupuje automaticky po splnění stanovených a pevně daných kritérií.

7. Každý poradce si může zvolit místo výkonu práce. Jsou zde tři základní varianty. Buď si poradce sjednává schůzky u klientů doma (např. pokud je jeho kancelář značně vzdálena od místa bydliště klienta) nebo ve své kanceláři. Třetí cestou je neutrální místo např. restaurace, útulná kavárna.

### **2.7.3. Získávání pracovníků**

Úspěch v budování vlastní firmy se dá naplánovat. Začátkem úspěchu každého finančního poradce je si uvědomit, že zná spoustu lidí. Tyto lidi si musí nejprve rozdělit na dvě skupiny. První skupina to jsou ti, se kterými si umí představit spolupráci a chtěl by je získat do firmy. Druhá skupina jsou ti zbylí, kteří nejsou vhodnými adepty. Tuto skupinu použijeme jako zdroj kontaktů na další lidi.

#### **Hlavní zdroje:**

- z minulého a současného bydliště: bývalí sousedé a přátelé, současné sousedé a přátelé, majitelé pozemků a domů, pronajímatelé a makléři;
- ze sportu, koníčků a ze svého okolí: spoluhráči, členy spolků a sponzory, protihráče, rozhodčí, lidé se stejnými koníčky: IT, hudba, divadlo, turistika, fotografování atd., lidi z obchodů, řemesel a služeb;
- z dovolené: pracovníci cestovní kanceláře, průvodci, gastronomové, hoteliéři, obsluhující personál, známí z dovolené;
- architekti, stavitelé, dodavatelé, bývalí majitelé, nájemníci, makléři, notáři, listonoši, daňoví poradci, právníci, instalatéři, údržbáři, malíři, elektrikáři, ostatní řemeslníci;
- z dobročinné práce, z členství v organizacích a klubech: kolegové, sponzoři, předsedové, členové, chráněnci;
- ze společenských událostí a oslav: z narozenin, ze svátků, z jubileí, z večírků, ze svateb, z dětských slavností a školních oslav;
- lidé, s nimiž přicházíme denně do styku: prodavači potravin, zaměstnanci čistíren a prádelen, obuvníci a prodavači textilu, kadeřníci, pekaři, řezníci, novinoví trafikanti, doktoři, zubaři, lékárníci, pracovníci bank a jiných veřejných institucí.

## 2.7.4. Výběr pracovníků

Cílem této oblasti personalistiky je vybrat uchazeče, který bude nejlépe splňovat požadavky kladené na nového spolupracovníka.

### **Požadavky:**

- vzdělání – minimálně maturita;
- věk – min. 20 let;
- důvěryhodný, spolehlivý, solventní, finanční přehled, vzdělaný, image.

### **Důležité kvality nového spolupracovníka:**

- tah na bránu, soutěživost a dravost (5% schopnost se naučit)
- empatie, odhad potřeb druhých (15%)
- odolnost vůči stresu a frustraci (20%)
- schopnost improvizovat, hravost (30%)
- smysl pro humor (40%)
- schopnost strhnout pozornost (40%)
- pozitivní myšlení (70%)
- schopnost sebekontroly (70%)
- komunikativnost, schopnost navázat kontakt (95%)
- flexibilita – schopnost hrát různé role (95%)

### **Postup výběru pracovníků:**

1. předpohovor;
2. pohovor.

### **Předpohovor**

Předpohovor si vede každý finanční poradce sám.

### Cíle předpohovoru:

- zjistit informace o potencionálním spolupracovníkovi – práce, kariéra, životní motivy, vztah k financím, podnikání, koníčky;
- dát základní informace – jde o finance, otvírání nových poboček, možná životní šance;
- dostat nováčka na pohovor.

Hlavně nováčka moc neinformovat! – Cílem není, aby se nováček dozvěděl o tom, že hledáme člověka na pozici finančního poradce. Poté by uchazeč již těžko přišel na pohovor. Neboť lidé se často domnívají, že finanční poradce je to samé co pojišťovací agent tedy tzv. pojišťovák. Pokud se uchazeč zeptá, co bude náplní jeho práce. Vhodná odpověď zní: V současné době hledáme pracovníky na pozice obchodní, administrativní a manažerské. Ale co bude konkrétně vhodné pro Vás, to bude náplní pohovoru.

### **Nejčastěji kladené otázky na uchazeče**

- Kde nyní pracujete?
- Kdybyste mohl dělat jakoukoli práci, co byste si vybral?
- Chtěl byste být manažer?
- Jaké máte představy o životě do budoucna?
- Jaký máte vztah k financím?
- Přemýšlel jste již o podnikání?
- Jak Vás vnímá okolí?
- Co děláte ve volném čase?

### **Pohovor**

Pohovory vede vždy manažer. Neboť finanční poradce, který je ve firmě měsíc, nemá ještě tolik zkušeností, aby rozpoznal, který uchazeč se pro tuto práci hodí a kterého raději nepřijímat. Nehledě na to, že pohovor musí vést profesionál, který umí zaujmout.

### Cíle pohovoru:

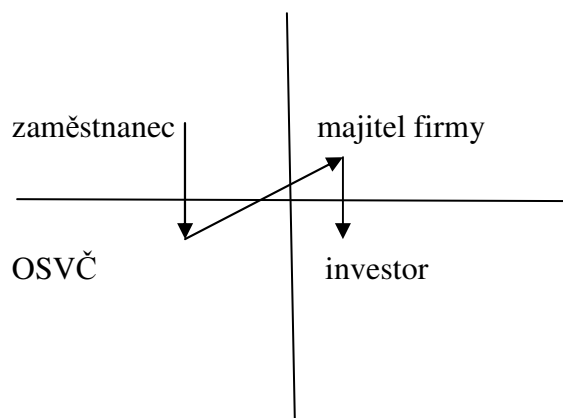
- rozpoznat vhodné uchazeče od méně vhodných;
- rozhodnout o přijetí či nepřijetí uchazeče (rozhodne manažer).

## **Ukázkový telefonát na domluvení termínu pohovoru:**

Dobrý den u telefonu Petra Koutská mluvím s panem (paní) ...? /ANO. Pane (paní)... Já Vám volám z takového zvláštního důvodu. Jsem personální ředitelka společnosti Partners a dostala jsem na Vás kontakt od pana (paní) ...Toho (tu) předpokládám znáte. Mám pravdu? Ale proč Vám volám. V současné době vypisujeme výběrové řízení do manažerských pozic. Zaměřujeme se na ambiciózní, manažersky myslící lidi a tak jak je to běžné u velkých firem, nedáváme příliš šanci lidem z ulice, z personálních agentur, z úřadu práce atd., ale zaměřujeme se na osobní reference. Pan (paní) ... mi o Vás řekl, že jste velice schopný člověk, a proto jsem se rozhodla pozvat Vás na pohovor. Brání něco tomu, abychom si společně promluvili o potenciální spolupráci u nás ve firmě?

## **Struktura pohovoru**

Dobrý den pane... , ráda Vás osobně poznávám. Přijměte místo. Jaká byla cesta? Našel jste nás v pohodě? Máte pro mě Váš životopis? Řekněte mi, co očekáváte od dnešní schůzky? Už jste někdy slyšel o společnosti Partners For Life Planning? Sestavujeme rozpočty pro firmy a finanční plány šité na míru pro individuální podnikatele. V současné době hledáme lidi do středního a vrcholového managementu. Ale máme špatné zkušenosti s personálními agenturami a úřadem práce, takže jsme se dali cestou osobních doporučení. Nyní mi řekněte něco o sobě. Jak se vidíte do budoucna? Jaké jsou Vaše vize? Kde byste chtěla pracovat a co byste nechtěl nikdy dělat? Sportujete? Nějaké týmové sporty děláte? Mě zajímá, zda jste týmový hráč. Sportovci mají jednu ohromnou výhodu. Víte co? Je to tah na branku. Další co by mě zajímalo. Kde se vidíte za 10 let? Kde byste chtěla bydlet? V domě v bytě? Kam pojedete do práce? Čím pojedete do práce? Jaké finanční odhodnocení by Vás zajímalo? Řekněte mi 5 dobrých a 5 špatných vlastností, které Vás charakterizují. Říká Vám něco cash-flow kvadrant?



**Obrázek 2: Cash-flow kvadrant**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Cash-flow kvadrant rozděluje všechny pracující lidi do 4 skupin: zaměstnanci, OSVČ, majitelé firmy a investoři na základě 4 kritérií: čas, kariéra, kolektiv a peníze. Nyní si je společně rozebereme. Co myslíte, ovlivní zaměstnanec svoji pracovní dobu, kariéru, kolektiv a peníze? My v současné době hledáme majitele podniku. Je to pro Vás zajímavé? Ještě na Vás mám poslední otázku, řekněte mi 2 důvody proč Vás přijmout? Jaký budete mít přínos pro mou firmu?

### 2.7.5. Přijímání pracovníků

#### Zásady přijímání pracovníka:

1. Nejdůležitější formální náležitostí je vypracování a podepsání dotazníku poradce – tento dotazník se pošle na centrálu, která poradci přidělí ID číslo.
2. Poradce si vyřídí živnostenský list.
3. Když má poradce vyřízený živnostenský list a přidělené ID číslo, proběhne registrace na centrále, která se skládá z několika formulářů:
  - čestné prohlášení – poradce prohlašuje, že splňuje veškeré podmínky stanovené příslušnými právními předpisy pro výkon podnikatelské činnosti;
  - mandátní smlouva – garantuje, že klienti daného poradce jsou opravdu pouze jeho klienty, že jeho tým je jeho firmou. Poradce tedy buduje skutečně vlastní aktiva – vlastní clientský kmen, vlastní firmu. Uzavřená smlouva však neuvrhne k ekonomickému otroctví, poradce může kdykoli podepsat výpověď a odejít z této společnosti;

- formulář ochrany osobních údajů (Interní směrnice).

## 2.7.6. Zaškolovací systém

Vzdělávání, příprava poradce či vedoucího pracovníka, je nejdůležitějším faktorem úspěchu. Dobrého finančního poradce či manažera z člověka neudělá teoretik, ale pouze v praxi úspěšný poradce či manažer a zároveň zkušený školitel. Tito profesionálové zaškolují nováčky. Noví spolupracovníci se od nich dozvědí množství zajímavých informací o filozofii firmy (čím se zabývá, proč a jak to dělá) a naučí se vše, co potřebují znát na začátku své kariéry finančních poradců.

**Zaškolovací cyklus trvá přibližně 2 měsíce a skládá se z těchto částí:**

základní info ;  
basic;  
post info;  
s-team 1;  
s-team 2;  
s-team 3;  
s-team 4;  
interní certifikace;  
centrální certifikace.

### ZÁKLADNÍ INFO

Cílem základního info je, aby si každý člověk sám za sebe zodpověděl několik základních otázek. Nováček si tímto způsobem srovná své priority a žebříček hodnot. Dalším cílem je seznámit nové pracovníky s finanční pyramidou.

#### Obsah základního info

Základní otázky:

1. Proč chci pracovat ve financích?
2. Proč jsem si vybrala právě tuto firmu?
3. Proč chci podnikat?

4. Proč si chci vybudovat vlastní společnost?
5. Co mají společného podnikání a sport? Co mi pomůže, abych byla úspěšná v podnikání nebo ve sportu? Co nás naopak brzdí?  
+ cílevědomost, ctižádost, ambice  
-lenost, strach, nespolehlivost
6. Na čem závisí úspěch v obchodu?  
- na komunikaci

Finanční pyramida - při sestavování kvalitního finančního plánu se postupuje podle finanční pyramidy. Tuto pyramidu lze přirovnat k Maslowě pyramidě hodnot. Také se začíná od základny a pokračuje k vrcholu. Dokud finanční plán neobsahuje řešení skutečností, které leží v základně, nelze pokračovat výše.



**Obrázek 3: Finanční pyramida**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### **Obsah Basicu**

Cílem Basicu je seznámit nováčky s tím, proč je tato služba tak žádaná, nastínit cíle firmy Partners a zmínit se o finančním ohodnocení poradců.



## **Aktuální situace na finančním trhu v číslech**

Na Českém finančním trhu působí zhruba 35 bank, 42 pojišťoven, 11 penzijních fondů, 7 stavebních spořitelen, desítky leasingových společností, stovky investičních společností a desítky jiných finančních společností.

V silách obvyčejného člověka není, aby si vybral to, co je pro něho nejvhodnější (např. banku, kde bude mít nejlevější hypotéku). V opačném případě by ho to stálo hodně času a nervů. Proto je pro lidi velmi důležité spolupracovat s profesionálem z oblasti financí, který mu ušetří čas a peníze.

## **Společenský dopad organizace Partners:**

- šetření peněz lidem, lidé mohou více investovat a nakupovat, méně peněz jim prodělává v bance;
- růst ekonomiky;
- zvyšování životní úrovně;
- zabezpečení důchodové problematiky;
- umožnění vstupu nových finančních institucí.

## **Odměna za práci**

- bankovní obchody se měří v tzv. bankovních jednotkách – BJ;
- 1 EURO=28 Kč – pevný kurz;
- např. pracovník na pozici konsultant má 3,5 Eur za 1 BJ.

## **Obsah Post info**

Cílem je naučit člověka, jak vést schůzku s klientem tak, aby trvala co nejkratší dobu a poradce zjistil veškeré informace, které pro sestavení finančního plánu potřebuje.

## **Struktura schůzky s klientem:**

### 1. Nezávazný rozhovor

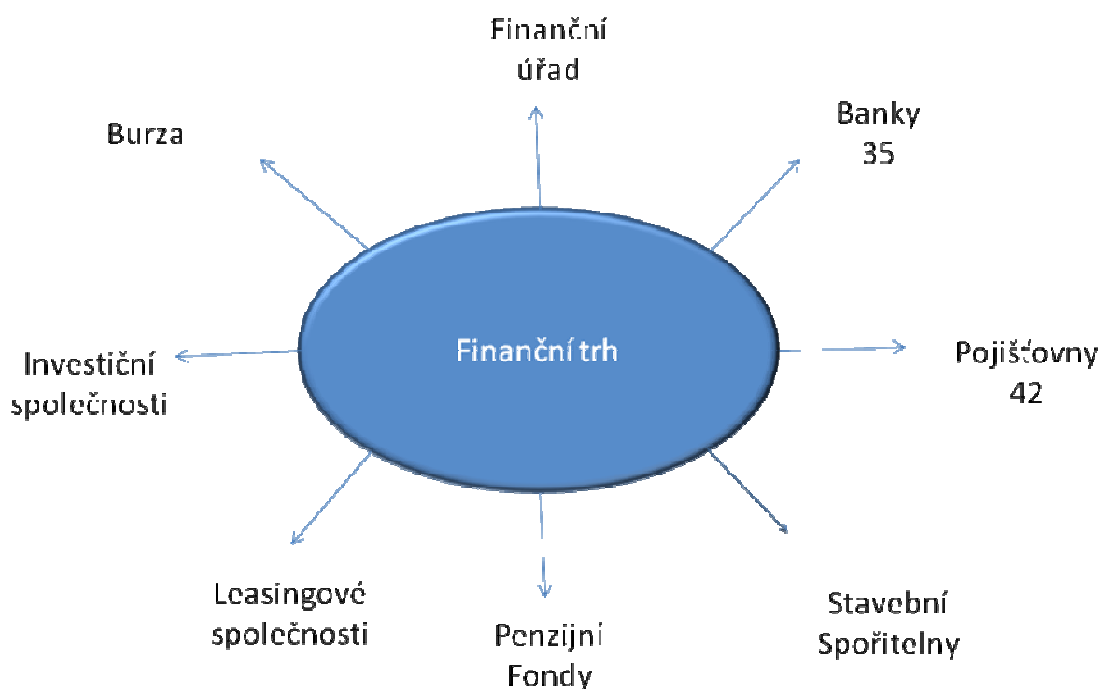
Cílem je vést dialog, klást vhodné otázky a zjistit potřebné informace a získat důvěru klienta.

Cíle nezávazného rozhovoru:

- nevíme, v jakém rozpoložení se klient nachází (jeho koncentrace a motivace) a cílem nezávazného rozhovoru je dostat klienta na 100 % soustředění do bodu „warm up“;
- uvolnit atmosféru, odbourat bloky v klientově hlavě;
- najít motivy ke spolupráci, předběžně cíle a přání;
- udělat si představu o možných doporučeních.

## 2. Představení finančního trhu

Klient musí pochopit, že poradci jsou nezávislí a že to pro něj je obrovská výhoda. Dále si musí sám uvědomit, že v této spoustě institucí se sám neorientuje, a že pro něho bude spolupráce s finančním poradcem přínosná.



**Obrázek 4: Finanční trh**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### 3. APS systém spolupráce

**A** jako analýza - první schůzka poradce s klientem. Poradce získá potřebné informace pro sestavení finančního plánu.

**P** jako poradenství-druhá schůzka, konkrétní finanční plán sestavený z konkrétních finančních produktů a jeho realizace.

**S** je servis - jedná se o dlouhodobou spolupráci mezi poradcem a klientem. Poradce zařídí za klienta veškerou administrativu.

### 4. Podmínky spolupráce

- upřímnost v jednání;
- 100% informace a pravdivé informace a zároveň 100% diskrétnost ze strany poradce;
- výhradnost tzn. klient se poradí se svým poradcem, než něco dalšího uzavře na fin.trhu, aby to nenarušilo jeho finanční plán;
- odměna.

### 5. Rozhovor o klientovi

Cílem je zjistit, jaké má plány do budoucna ohledně bydlení, rodiny, práce, celkově života.

### 6. Finanční bilance – zjištění příjmů a výdajů klienta

#### **Programy:**

### 7. První krok k lepšímu bydlení

Tento program řeší bydlení. Např. zda klient plánuje bydlet s rodiči do budoucna nebo zda si chce postavit rodinný dům.

### 8. Zabezpečení životního standardu

Tento program řeší pojištění člověka proti úrazu, nemocem, smrti ...

9. Příprava na budoucnost

10. Zajištění renty

Tento program se zabývá přípravou a spořením na důchod.

11. Kapitálové vklady

Tento program řeší investování a spoření volných peněžních prostředků.

12. Finanční podpora dětí

Zde si může klient odkládat peníze, aby měl např. v 18 letech věku dítěte peníze na jeho řidičský průkaz, automobil, či studia.

13. Daňové úlevy a dotace

V tomto programu se poradce snaží pro své klienty zajistit, co nejvíce daňových úlev a státních dotací.

**Důležité informace o klientovi:**

14. Stanovení priorit

15. Měsíční a jednorázová investice

16. Stávající skutečnosti

17. Osobní údaje

**Obsah S- teamů**

Celkem jsou 4 S-teamy. Probíhají dva týdny po sobě, vždy v úterý a ve čtvrtek. Jeden trvá zhruba 4 hodiny. Nováčci zde trénují schůzku s klientem tak, aby po těchto 4 s-teamech již mohli začít pracovat.

**Interní certifikace:**

- k úspěšnému složení certifikace je nutné umět vést schůzku s klientem;

- po složení certifikace se spolupracovník stává Traineeem, což je 1. stupeň v kariérovém plánu.

Interní certifikací však zaškolovací cyklus nekončí. Posupně následuje další vzdělávání.

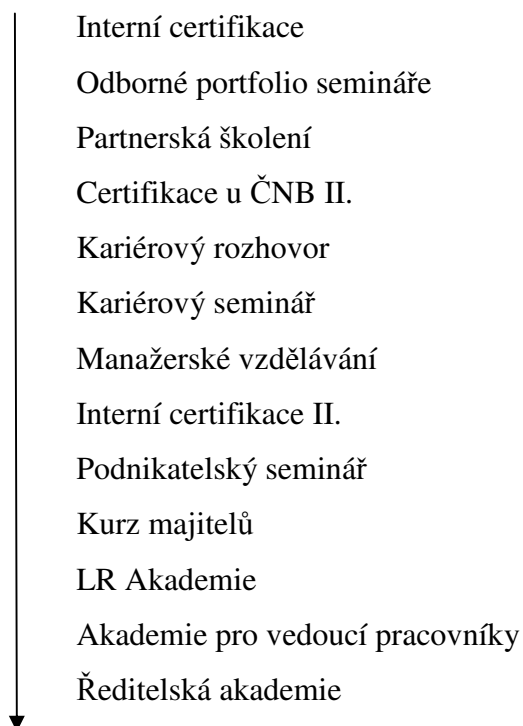
### 2.7.7. Vzdělávací systém

Vzdělávací systém plynule navazuje na zaškolovací cyklus tak, aby z finančního poradce co nejdříve vyrostl zkušený manažer a vedoucí pracovník, který sám bude plánovat a organizovat zaškolovací a vzdělávací cykly.

Firma Partners zajišťuje vzdělání v oblasti:

- obchodní;
- finanční;
- manažerské;
- osobnostní a psychologické;
- podnikatelské.

### Vzdělávací semináře a kurzy od finančního poradce až po ředitele:



### Pro poradce organizuje společnost následující kurzy a semináře:

#### Finanční vzdělávání:

- základy teorie investic;
- akcie a burzy, dluhopisy a dluhové produkty;
- výnosy a rizika různých tříd investic;
- makroekonomie pro investory.

#### Manažerské a osobnostní vzdělání:

- komunikační a prezentační dovednosti, příprava seminářů;
- osobní efektivita ( timemanagement, osobní cíle a priority);
- mezilidská efektivita (budování vztahů, efektivní využití vazeb);
- vedení lidí (motivace, plánování).

### **2.7.8. Kariérní růst**

Velmi důležitý dokument pro finančního poradce je jistě kariérový plán, který upravuje systém povyšování. Povyšovací kritéria jsou pevně stanovená, pokud je poradce splní, automaticky se posouvá napříč kariérovým plánem.

#### **Seznámení s kariérovým plánem:**

1. Kariérový plán je součástí mandátní smlouvy mezi společností a poradcem.
2. Plán kariéry je založen na principu výkonnosti.
3. Každý poradce má nárok na příslušný postup, pokud splní kritéria kariérového plánu pro následující pozici.
4. Výsledky práce však musí být kvalitní a trvalé.

#### **Kariérový plán rozděluje práci v Partners na 3 etapy**

##### 1.Trainee - Senior Konsultant:

- práce s klientem (finanční analýzy);
- typování spolupracovníků ( předpohovory).

## 2. Manažerské pozice:

- manažer organizuje svůj čas a čas svých lidí;
- vedoucí pracovníci, kompetence (školí, vede pohovory apod.);
- vyšší provize;
- zodpovědnost za své spolupracovníky;
- práce s klienty.

## 3. Ředitelé - Partner

### **Popis jednotlivých pozic:**

#### Trainee

- fáze přípravy;
- musí pochopit systém, filozofii, know-how, BJ;
- učí se a postupně rostou vědomosti a provize;
- věnuje se zejména práci s klientem (FA, fin.plány) a předpohovorům.

#### Konsultant

- kritérium-400BJ historicky (zvládnutelné za 1 měsíc);
- rozdíl mezi Trainee x Konsultant -40% v příjmech;
- práce s klienty a se spolupracovníky-budování vlastní pobočky a učení managementu (vše praxí).

#### Senior Konsultant

- kritérium-4000BJ historicky;
- zkušenosti s klienty, odbornost, praxe, profesionalita;
- práce s klienty a se spolupracovníky-budování vlastní pobočky a učení managementu.

#### Team manager – M1

- řízení vlastní firmy, management;
- vlastní klientela-zkušenosti;
- těžší cesta, ale lukrativnější;
- provize za vedení (rozdílová provize).

### Executive manager - M2

- management-předávání zkušeností;
- vlastní klientela-zkušenosti;
- základy diplomacie a strategie.

### Senior manager – M3

### Director – D1

### Senior Director – D2

### Partner – D3

## **2.7.9. Hodnocení pracovníků**

### **Hodnotícími kritérii pro práci finančního poradce jsou:**

- BJ (bankovní jednotky)
- počet spolupracovníků

Cílem poradce je, aby s klientem zrealizoval finanční plán. Protože práce finančního poradce je hodnocena na základě počtu a druhů uzavřených smluv. Největší provize vyplácí pojišťovny za investiční životní pojištění. Pro poradce jsou dále zajímavé provize za hypotéky, investování do fondů a rizikové pojistky. Velmi malá odměna je za spořicí účty, stavební spoření a penzijní připojištění. Obecně lze říci, že čím více peněz klient na finanční trh posílá, tím více vydělává poradce.

### **Pro lepší představu uvádím příklady**

- Za uzavřenou smlouvu na spořicí účet od společnosti ING dostane poradce 1,5 BJ. Bankovní jednotky se dále přepočítávají. Na pozici Konsultanta je stanoven přepočítací kurz 3,5 Eur/1 BJ (viz kariérový plán). Tzn.  $1,5 \times 3,5 = 5,25$ . Kurz eura je zde pevně daný 1 Euro = 28,- Kč. Tzn.  $5,25 \times 28 = 147$  Kč. Za podepsanou smlouvu na tento produkt obdrží poradce 147 Kč.
- Nyní uzavřeme smlouvu na investiční životní pojištění na 45 let, klient posílá na tento produkt měsíčně 1 000 Kč. Za tuto smlouvu obdrží Konsultant 82 BJ. Tzn.  $82 \times 3,5 \times 28 = 8\,036$ ,-Kč. Pokud Konsultant uzavře tuto smlouvu, dostává provizi 8 036 Kč.



Druhým hodnotícím kritériem je počet spolupracovníků. Cílem fin.poradce je vybudovat si vlastní firmu. Poradce hledá schopné lidi, které by chtěl do své firmy. Pokud má konsultant 2 spolupracovníky (tzn. 2 lidi pod sebou), stále je placen jen za BJ, za tyto lidi, které vše naučí, nic nedostává. Odměněn za tyto spolupracovníky je, až od pozice Team Manager (minimálně 3 spolupracovníci na pozici Consultant). Od této chvíle za ně získává rozdílovou provizi = provize za vedení týmu lidí.

## **2. 7. 10. Motivace spolupracovníků**

Největší vliv na úroveň motivace spolupracovníků a nováčků mají manažeři. Zejména jejich schopnosti jednat se spolupracovníky a odměňovat je spravedlivě, poskytovat jim za dobrou práci uznání, vytvářet příznivé pracovní prostředí, přispívat k pocitu smysluplnosti práce, vytvářet týmovou atmosféru apod.

Domnívám se, že motivací, proč by člověk měl pracovat právě v této společnosti je velmi mnoho.

**Největšími motivátory jsou tyto:**

- finanční nezávislost;
- kariéra, osobní růst;
- splnění vizí a snů;
- získání vlivu na trhu;
- vysoké společenské postavení;
- seberealizace;
- vytváření pracovních míst- volnost výběru spolupracovníků;
- svoboda-časová, myšlenková;
- práce s lidmi, poznávání nových zajímavých lidí;
- různé motivační soutěže organizované finančními partnery;

Výhry:

- výprava do USA - Hollywoodská studia, Los Angeles, casina Las Vegas a kalifornské pláže;

- notebooky Dell;
- večere se zástupci společností;
- sleva až 60% na automobily značky Audi, BMW, VW, Škoda, Lexus, od společnosti G-car s.r.o.;
- velké slevy na notebooky značky Dell;
- slevové karty na pohonné hmoty od společnosti Shell;
- 50% sleva na tarify od společnosti O2;
- sleva na dámské kostýmy a pánské obleky, které jsou šity na míru od společnosti Respect Fashion.

Spolupracovníci musejí cítit, že existuje neoficiální zpětná vazba. Šéf musí umět rozeznat silné a slabé stránky svých podřízených a podle toho jim dávat úkoly. Odměna je neméně důležitá, ale musí být dosažitelná. V opačném případě to není motivující prvek, ba naopak.

## **2. 7. 11. Systém odměňování**

- nejvyšší platové odměny na trhu pro poradce i manažery:
  - rychlé vyplácení provizí díky unikátnímu nastavení systému;
  - vyplácení provizí ve dvou termínech v měsíci;
  - 80% z celkové provize je přímo určeno poradcům a vedoucím pracovníkům.
- firemní dovolené;
- účast na sportovních akcích;
- akciový program, který umožní získat podíl ve společnosti:
  - na nejvyšších pozicích se poradce stává jedním z partnerů společnosti;
  - vzhledem k plánovanému vstupu na burzu v horizontu 7 let se už dnes připravuje akciový program pro vedoucí pracovníky a ředitele. K rozdělení podílu dojde ve třech fázích, a to k 1. 1. 2011, k 1. 1. 2012 a k 1. 1. 2013. Tudíž každý má šanci i při vstupu do společnosti dnes. V roce 2011 počítá firma s provizním obratem vyšším než 3 mld. Kč, čemuž bude odpovídat hodnota akcií.

## 2. 7. 12. Zajištění kvality firmy

Zajištění kvality jak služeb, tak svých pracovníků je pro firmu velmi zásadní. Kvalitu zajišťuje těmito způsoby:

1. controlling;

Velmi důležitá je existence kontrolního etického výboru, který se skládá ze 3 osob (vždy Tomáš Prouza- ředitel pro rozvoj a péči o klienty + 2 další osoby)

Kontrolní etický výbor řeší:

- pochybné smlouvy;
- přebírání klientů;
- stížnosti na poradce.

2. vzdělávání;

3. výběr kvalitních spolupracovníků;

4. osobní příklad;

5. kvalitní zázemí;

6. exkluzivní produkty.

# ZÁVĚR

Význam podnikové personalistiky stále nezadržitelně stoupá. Uvědomění si hodnoty lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv, to vše je prvotní podmínkou úspěšnosti organizace.

Cíl této práce byl zcela splněn. Byla provedena analýza stavu, průběhu a kvality personální agendy ve společnosti Partners For Life Planning a.s. a byly shledány níže uvedené problémové oblasti.

Analýzou jsem zjistila, že úroveň personálních činností je v této společnosti na průměrné úrovni. Mé doporučení je především v oblastech získávání, výběru a přijímání pracovníků. Několik návrhů ke zlepšení směřuje do oblasti zaškolovacího a vzdělávacího systému, hodnocení a odměňování pracovníků. Vynikající výsledky společnost Partners odvádí při vytváření a analýze pracovních míst, v oblasti kariérního růstu, motivování svých pracovníků a v neposlední řadě při zajištění kvality firmy.

## **Stručné shrnutí a doporučení jsou následující:**

### **Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření a analýza pracovních míst jsou činnosti, které jsou organizovány systematicky. V praxi organizace využívá přístupů, které se zaměřují jak na zájmy organizace, tak na zájmy pracovníka.

### **Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost, kterou pojmají někteří finanční poradci v této společnosti značně pasivně, většinou formou náhodného kontaktu s uchazeči o zaměstnání a využívání interních zdrojů. Důvody lze spatřovat hlavně v tom, že je zde velký počet volných pracovních míst a organizace je nezvládá obsazovat kvalifikovanými lidmi. I přesto by zde měla být snaha získat vhodné lidi a volná pracovní místa nabízet efektivní metodou.

Získat vhodné spolupracovníky je úkolem každého finančního poradce. Avšak někteří poradci na tom dle mého názoru začínají pracovat zbytečně brzy (ihned po nástupu do této firmy). Pak se mohou objevovat případy, že tento poradce nedokáže dostatečně zaujmout potenciálního spolupracovníka, neboť ještě nemá dostatek zkušeností a pracovních úspěchů.

## Doporučení v oblasti získávání pracovníků

### Doporučení na zkvalitnění oblasti získávání pracovníků:

Posun k lepšímu bych zde spatřovala v tom, kdyby začínající finanční poradci mohli předávat své kontakty na nadějně spolupracovníky svým zkušenějším kolegům a ti by se postarali o to, aby potenciálního adepta zaujali a získali. Toto by za poradce vykonávali manažeři až do doby, kdy by si byl poradce jist tím, že tuto náročnou činnost zvládne.

### Doporučení pro zavedení nové činnosti v oblasti získávání pracovníků:

Nedostatek kontaktů na potenciální uchazeče o práci finančního poradce by bylo možné řešit zavedením masových náborů.

## **Výběr pracovníků**

Velkým problémem je ohromný nedostatek zájemců o práci finančních poradců. Což se projevuje i při samotném výběru pracovníků.

Výběr se skládá pouze z předpohovoru, kde manažer nahlédne do životopisu uchazeče, a pohovoru, kde se na místě rozhodne, zda uchazeč šanci dostane či ne. Není obtížné při pohovoru obstát. Stačí, když člověk vypadá slušně, projeví zájem o tuto práci a toto často stačí k přijetí. Domnívám se, že kdyby firma věnovala více času a úsilí při rozhodování o výběru nových spolupracovníků, nemělo by finanční poradenství tak zkaženou pověst, která je mnohdy způsobená neprofesionálním chováním těchto pracovníků, kteří byli přijati, avšak evidentně se na tuto práci nehodí a nestačí na ni. Dále by se snížil počet podepsaných výpovědí od nově nastoupených lidí, kteří po určité době přijdou na to, že se tomuto oboru vlastně nechtějí věnovat. Nelíbí se mi, že o přijetí či nepřijetí rozhoduje manažer již na pohovoru, mnohdy se může jednat o unáhlené rozhodnutí.

## Doporučení v oblasti výběru pracovníků

### Doporučení na zkvalitnění oblasti výběru pracovníků:

Domnívám se, že by si manažer měl nechat nějakou dobu na prostudování životopisu a následné rozhodnutí. Zlepšením by zajisté bylo, kdyby rozhodnutí o přijetí bylo výsledkem několika zkušených lidí, nejenom jednoho manažera.

### Doporučení na zavedení nové činnosti v oblasti výběru pracovníků:

Navrhuji kombinovat více metod, pouze předpohovor a pohovor, to je nedostatečné. Neboť zda uchazeč mluví pravdu, poznáme jen těžko. Bylo by dobré, aby nám dokázal to, co o sobě říká a to např. testem osobnosti či schopností a ukázkou práce. Přijetí nového spolupracovníka by se měla přikládat větší váha.

## **Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků je doprovázeno velkým množstvím formalit. Je zapotřebí obstarat si 4 výpisy z rejstříku trestů, živnostenský list, vyplnit dotazník poradce a po obdržení ID čísla může být vygenerována k podpisu mandátní smlouva. Je to velmi složité a zdlouhavé.

## Doporučení v oblasti přijímání pracovníků

### Doporučení ke zkvalitnění oblasti přijímání pracovníků:

Upravit administrativu tak, aby byla pochopitelnější pro přijímanou osobu a nezabírala tolik času manažerovi, který pracovníka přijímá. Zdlouhavé vyplňování formalit přináší několik nesnází. Ode dne, kdy je pracovník přijat, může vykonávat poradenskou činnost, neboť je zpočátku kontrolován svým nadřízeným. Ale protože ještě nemá podepsanou mandátní smlouvu, bankovní jednotky, které získá za uzavřené smlouvy se tipují do systému jeho nadřízeného. Tedy se počítají do osobního výkonu nadřízenému a ne tomu, kdo práci vykonal. Nadřízený se samozřejmě s poradcem finančně vyrovná, avšak může to způsobit opoždění povýšení na konsultanta.

## **Zaškolovací a vzdělávací systém**

Tyto systémy jsou na velmi vysoké úrovni. Zaškolovací i vzdělávací cykly jsou velmi propracované a profesionální. Firma využívá průběžné vzdělávání, prezkušování, školení, různé formy seminářů i hraní manažerských her. Probíhá i spolupráce s vysokými školami.

## **Doporučení v oblasti zaškolovacího a vzdělávacího systému**

### **Doporučení na zkvalitnění oblasti zaškolovacího a vzdělávacího systému:**

Tyto systémy jsou schopny vychovávat velmi profesionální finanční poradce a vedoucí pracovníky. Avšak z pohledu některých finančních poradců je zřejmé, že toho vzdělávání je někdy až příliš. Na některých školeních a seminářích dochází k opakování informací. Domnívám se, že přílišné vzdělávací akce mohou vést ke snížení pracovních výkonů. Všechny vzdělávací semináře a akademie jsou navíc povinné, pokud člověk z jakéhokoli důvodu chybí, zaplatí i přesto stanovenou částku za pronájem hotelu, ubytování a stravu. Dle mého názoru by vzdělávání mělo být dobrovolné, pokud pracovník odvádí kvalitní práci.

## **Kariérní růst**

Velmi mne zaujal tento kariérní růst. Kariérový plán je maximálně spravedlivý, neboť postup přesně odpovídá výkonu daného poradce. A nemůžeme se zde tedy setkat s protekcionismem. Pokud poradce splní kriteria, je automaticky povýšen a nikdo mu v tom nemůže zabránit či jeho povýšení oddalovat. Kariérový plán je velmi reálný a splnitelný. V praxi bezproblémově funguje.

## **Hodnocení a odměňování pracovníků**

Pracovník je hodnocen a odměněn dle dosažených bankovních jednotek a počtu spolupracovníků. Naprosto transparentní kritéria. Velmi spravedlivý systém hodnocení a odměňování.

Avšak nelíbí se mi, že člověk, který školí jakýkoli vzdělávací seminář je za tuto práci nezaplacen. Je to velmi časově náročné. Školitel si musí své přednášky předem připravit a zpracovat dané téma. Navíc při např. finanční akademii probíhají školení různých úrovní paralelně. Může se tedy stát, že daný člověk školí v jedné místnosti a ve vedlejší místnosti mu uniká velmi zajímavý seminář.

## Doporučení v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků

### Doporučení na zkvalitnění oblasti hodnocení a odměňování pracovníků:

Finanční ohodnocení pro školitele dle počtu hodin a kvality odvedeného výkonu.

### Doporučení na zavedení nové činnosti v oblasti hodnocení pracovníků:

Domnívám se, že by bylo velmi přínosné pro společnost aplikovat hodnotící systém Jacka Welche, tedy křivku vitality. Neboť v této organizaci je mnoho poradců, kteří téměř nepracují, ale využívají firemní informační systém a další benefity. Tito lidé firmě neprospívají. Měli by si najít práci, která je bude více bavit a kde budou prospěšnější.

## **Motivace spolupracovníků**

Motivace spolupracovníků je v podmínkách společnosti Partners nejsilnější stránkou personální práce. Podnikatelé jsou motivováni velkou řadou hmotných i nehmotných odměn.

## **Zajištění kvality firmy**

Kvalita firmy je zajišťována důsledným controllingem (od centrály, nadřízených, klientů). Velkou měrou k tomu přispívá také vzdělávání, výběr kvalitních spolupracovníků, osobní příklad, kvalitní zázemí a v neposlední řadě také exkluzivní produkty. Zajištění kvality firmy je naprosto dostatečné.

Z výsledků analýzy prováděných personálních činností vyplývá, že se většina finančních poradců a vedoucích pracovníků podílí na všech uvedených činnostech. Jsou tedy poměrně dosti vytíženými pracovníky s velkou odpovědností.



Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu praktického výkonu personalistiky. Výsledky slouží k orientaci v dané problematice a doporučení, která jsem provedla, by měla sloužit ke zkvalitnění personálního procesu ve společnosti Partners For Life Planning a.s.

# POUŽITÁ LITERATURA

## Bibliografické citace dle:

- [1.] Mohelská, H.,Rošický, S.,Šabatová,M.Personální management:aplikační systematický přehled.Hradec Králové:Gaudeamus,2003.147s.ISBN 80-7041-485-5
- [2.] Koubek,J.Personální práce v malých a středních firmách.3vyd.Praha:Grada,2007.261s.ISBN 978-80-247-2202-3
- [3.] Koubek,J.Řízení lidských zdrojů:základy moderní personalistiky. Praha:Management Press,2001.367s.ISBN 80-7261-033-3
- [4.] Armstrong, M. Personální management. Praha:Grada,1999.963s.ISBN 80-7169-614-5
- [5.] Koubek, J. ABC praktické personalistiky. Praha:Linde,2000.400s.ISBN 80-86131-25-4
- [6.]Belcourt,M.Wright,P.,Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.Praha:Grada,1998.243s.ISBN 80-7169-459-2
- [7.] Koubek,J.,Huttlová,E.,Hrabětová,E.Personální řízení.Praha:Vysoká škola ekonomická,1995.194s.ISBN 80-7079-629-4
- [8.] Kleibl,J.Metody personální práce. Praha:Vysoká škola ekonomická,1995.160s.ISBN 80-7079-413-5
- [9.] Walker, A. Moderní personální management. Praha:Grada,2003.256s.ISBN 80-247-0449-8
- [10.] Mayerová,M.,Růžička,J.Moderní personální management. Jinočany:H&H,2000.173s.ISBN 80-86022-65-X
- [11.] Stýblo,J.Personální management. Praha:Grada,1993.334s.ISBN 80-85424-92-4
- [12.] Welch,J.,Byrne,J.Rovnou k věci. Praha:Pragma,2001.494s.ISBN 80-7205-214-4
- [13.] Foot,M.Personalistika.Praha:Computer Press,2002.462s.ISBN 80-7226-515-6