



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System řízení obchodních zástupců

Vypracovala: Bc. Lenka Žabková
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka ŽABKOVÁ**
Osobní číslo: **E13887**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém řízení obchodních zástupců**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je navrhnout systém řízení vybrané skupiny obchodních zástupců.

Metodika práce:

- 1) Vymezení základních pojmů a metodických přístupů
- 2) Analýza prostředí, skupiny, činnosti obchodních zástupců a stávajícího systému řízení
- 3) Návrh systému řízení se zaměřením na rozvoj kompetencí pracovníků
- 4) Návrh implementace systému

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika,
4. Charakteristika instituce,
5. Charakteristika skupiny a prostředí,
6. Systém řízení,
7. Implementace,
8. Závěr,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů- nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Donnelly, J. H. (1997). *Management*. Praha: Grada.

Jobber, D. (2001). *Management prodeje*. Praha: Computer Press.

Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Student: **L.S.** (25)
370 05, Česká Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Systém řízení obchodních zástupců“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedené v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 6. 4. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za konzultace a odborné vedení, díky kterému jsem se mnoho naučila. A také bych ráda podělovala mým milým kolegům, že se s ochotou dělili o své zkušenosti a věnovali čas tomuto projektu.

Obsah

1. Úvod	6
2. Literární přehled	7
Systém řízení a jeho koncepce	7
Řízení podle kompetencí.....	8
Řízení lidských zdrojů v kontextu obchodních organizací	11
Učení v organizacích.....	16
Budování týmů	19
Zavádění systému MbC do firmy.....	21
3. Cíle a metodika.....	22
Cíle	22
Metodika	22
4. Charakteristika instituce, skupiny a prostředí	25
Firma a obchodní model.....	25
Řídící struktura konkrétní skupiny (obchodního týmu)	27
Vize a hodnoty.....	28
Potenciál týmu.....	29
5. Vymezení pracovních pozic a klíčových procesů.....	30
Pracovní pozice v organizaci.....	30
Obchodní zástupce – Reprezentant	30
Manažer	31
Ředitel.....	32
Klíčové procesy.....	32
Klíčový proces I: Práce s klientem	32
Klíčový proces II: Tvorba vlastního týmu.....	34
6. Návrh modelu řízení se zaměřením na rozvoj kompetencí	35
Zdroje informací.....	35
Seznam a specifikace klíčových kompetencí	38
Kompetence finančního poradce	38
Kompetence manažera.....	42
Karta kompetencí	46
Návrh normy	49

Návrh systému řízení rozvoje.....	50
7. Návrh implementace systému.....	53
Finanční vyhodnocení	54
8. Závěr.....	56
9. Summary and keywords	58
10. Seznam literatury	59
11. Seznam obrázků a tabulek	60

1. Úvod

Finanční produkty se nabízejí skrz poradenský prodej. Smyslem je klientovi poskytnout širší spektrum služeb, protože právě komplexnost služby přináší její funkčnost. Poradce pomáhá klientovi orientovat se ve složitých pojmech, legislativě a obchodních podmínkách. Pomáhá klientovi vytvořit funkční portfolio produktů nebo komunikovat s finančními institucemi. Aby mohl poradce svou práci vykonávat, musí mít široké spektrum schopností, znalostí a dovedností neboli kompetencí. Nároky na pracovníka na dané pozici jsou vysoké. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že jde o obchodní činnost. Finanční poradce nemá být strohým úředníkem, který bude uniformovaně vyplňovat dotazníky. Mnohem důležitější je jeho role obchodníka, který má být motivovaný, kreativní a schopný asertivního jednání. Obě tyto skupiny, odborné znalosti a obchodní dovednosti, je potřeba rozvíjet symetricky.

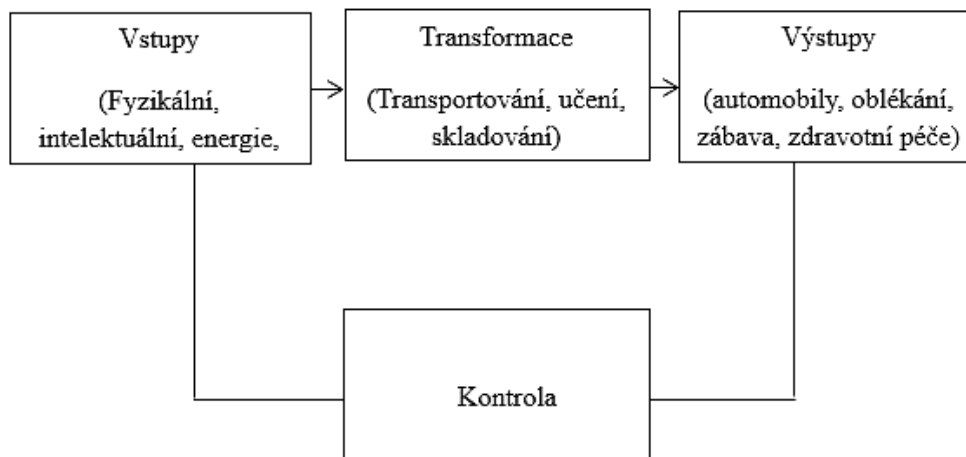
Tématem této práce je návrh systému řízení konkrétní skupiny finančních poradců prostřednictvím rozvoje kompetencí. Tento systém má za cíl umožnit velmi liberální styl řízení, díky kterému se bude každý pracovník rozvíjet individuálně na základě svých potřeb a možností. V práci se seznámíte s oborem finančního poradenství, makléřskou skupinou a konkrétním obchodním týmem, pro jehož potřeby je návrh tvořen. Sestavení kompetenčního modelu vychází z řízených rozhovorů s manažery firmy, finančními poradci daného týmu a klienty. Důležité byly názory všech tří skupin, aby byl obraz kompletní a pohled ucelený.

System řízení obsahuje soupis, ve kterém jsou kompetence vyjmenovány. Každá z nich je blíže specifikována a je jí přiřazena konkrétní míra ovládnutí kompetence. Cílem je získat měřitelný výstup. S tímto škálou vymezeným seznamem, kompetenční kartou, následně pracuje manažer. Při hodnotících pohovorech se členy svého týmu zjišťuje, které kompetence potřebuje poradce doplnit, aby byl schopen pracovat úspěšně a samostatně. Kompetenční karta umožňuje manažerovi zjistit, co konkrétně pracovníkovi brání v tom, dosahovat požadovaných výsledků. V praxi se tyto nedostatky těžko definují, jelikož pracovník má často problém právě z toho důvodu, že danou kompetenci nepovažuje za významnou. Řetěz je však silný, jak pevný je jeho nejslabší článek. Stává se, že manažer pracuje na rozvoji nesprávné kompetence, a tím se problém zacykluje. Tato práce hledá cestu z kruhu ven.

2. Literární přehled

Systém řízení a jeho koncepce

Management chápeme jako komplexní disciplínu, jejíž podstatou je transformace vstupů na požadované výstupy. Na obr. 1 je znázorněn systémový přístup k managementu. Systémem rozumíme účelové uspořádání. Řízení představuje kontrolovaný proces. Systémový přístup pracuje s provázaností a vzájemnými vztahy jednotlivých prvků organizace. Tyto prvky, jako například pracovní skupiny, zájmové skupiny, materiály, mají společné cíle, ale rozdílné charakteristiky, kterými se navzájem ovlivňují. (Donnelly, 1997)



Obrázek 1: Systém pojetí řízení (Donnelly, 1997)

V systémovém modelu si můžeme firmu představit jako stroj, jehož jednotlivé komponenty musí být v takovém postavení, aby stroj fungoval a plnil svůj účel. Nastavením této koncepce se zabývá strategický management. Na začátku tvorby systému stojí vize zakladatelů společnosti. Sepsáním této vize dostaneme poslání společnosti (krátký text popisující cílení organizace – regionální, zákaznická a hodnotová specifikace). Dalším krokem je sepsání hodnot, které společnost cítí a uznává. Ty představují mantinely, v kterých se chce firma pohybovat. Nyní zbývá definovat cíle a strategii jejich dosažení. Cíle musí být konkrétní a měřitelné. Představují výstupní hodnoty. Strategie jsou cesty, kterými se k cíli plánujeme dostat. (Plamínek, 2005)

Jan Truneček ve své knize Znalostní podnik ve znalostní společnosti mluví o problematice řízení společnosti takto: „Potřebujeme nový organizační vůz, ale spíše džíp, než Rolls Roys. Džíp má náhon na všechna čtyři kola a je flexibilní. Původní organizační struktura, pocházející z dob římských legií, se přežila. Jakmile jsou organizace složitější,

jsou podobné biologickým systémům a je obtížné je ovládat a řídit, ale musíme to zvládnout. Jiná cesta kupředu nevede.“ (Truneček, 2004, str. 25)

Volba správného modelu systému řízení je velmi důležitá, neboť, jak říká Senge, *„když se lidé ocitnou v témže systému, ačkoliv jsou různí, mívají tendenci dosahovat kvalitativně podobných výsledků.*“ (Senge, 2007, str. 60) Systém představuje potenciál, ale i omezení výkonu týmu. Pokud budeme uvažovat o systému a výkonu, jde spíše o vztahy klíčových proměnných systému, než o logické uspořádání.

Implementace nového systému řízení má svůj postup a je důležitým faktorem úspěchu zavedení změny v organizacích. Když se firma rozhodne pro změnu, začíná vše u přijetí odpovědnosti. Důležité je, aby každý z účastníků přijal svou odpovědnost a měl chuť podílet se na zlepšení situace. V praxi se často setkáváme s potřebou lidí hledat příčinu problémů ve vnějších okolnostech. Akceptace odpovědnosti je principem převzetí kontroly. Protože řídit mohu jen to, na co mám vliv. Když budu za špatné výsledky obviňovat těžké konkurenční prostředí, nízkou poptávku na trhu, vládní opatření, popřípadě dodavatele, nijak si nepomohu. (Plamínek, 1998)

Při zavádění změny často dochází k transformaci organizace. Chceme, aby organizace byla schopná strategicky reagovat na aktuální požadavky prostředí. Většinou tento impulz přichází ze strany vrcholného vedení nebo investorů. Zásadně se mění struktura, kultura nebo procesy organizace. (Armstrong, 2002)

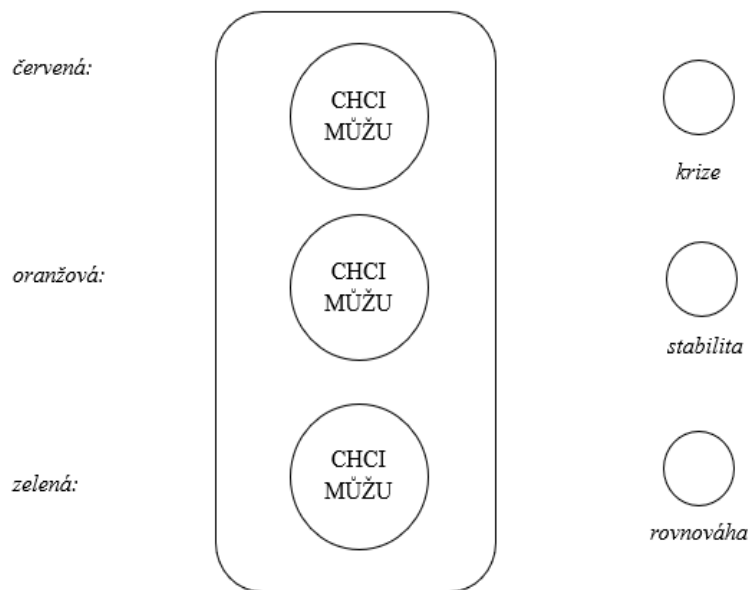
Spolu se změnou přichází odpor. Ten se dá snížit důrazem na vzdělávání a komunikaci, principem je vysvětlit logiku změny a její přínos. Dále participace zaměstnanců na změně, naslouchání jejich návrhům a diskuze vedou ke zvýšení úspěchu implementace nové myšlenky. (Donnelly, 1997)

Řízení podle kompetencí

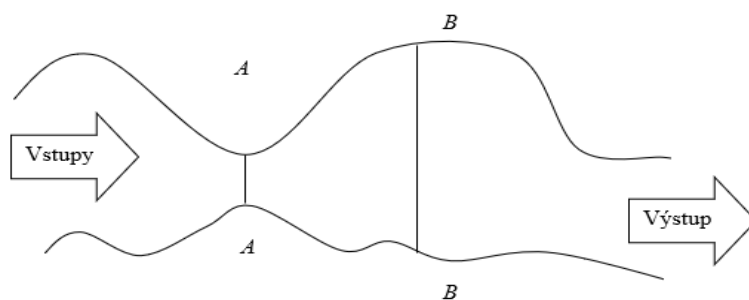
Jednou z variant manažerského modelu je řízení podle kompetencí (Management by Competencies / MbC). Autory této metody jsou RNDr. Jiří Plamínek CSc. a Roman Fišer.

Definice autorů: *„MbC je přístup k řízení firem založený na harmonickém rozvoji ‚tvrdých‘ a ‚měkkých‘ aspektů podnikání. Dva světy – svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů a dalších předpokladů dosahování výkonu – se v něm setkávají v synergickém vztahu.*“ (Plamínek, 1998)

Cílem je získávat kontrolu nad řízením firmy, tím zajistit její úspěšnost a stabilitu. Základní myšlenkou je takzvaná vitalita firmy, která představuje harmonii mezi požadavky a zdroji. A o harmonii můžeme mluvit jedině v případě, že zdroje firmy převyšují požadavky. V případě, že při řízení organizace zvyšujeme nároky nad rámec schopností firmy/zaměstnanců, vyvoláme tím problémy. Graficky tento problém popisuje obr. 2: Semafor vitality. Firma je udržitelná za předpokladu, že její možnosti převyšují pokládané požadavky. Organizace je právě těmito špatnými očekáváními brzděna. Představme si firmu jako potrubí, viz obrázek 3: Zobecněná teorie omezení. Z jedné strany přicházejí vstupy a z druhé vytéká produkt. Problém je, že výstup vždy bude limitovaný nejužším bodem potrubí. Průměr tohoto potrubí je dán mírou kompetencí. Nesoulad mezi očekáváním a realitou vytváří bariéry, které plynulost produkce brzdí. Cílem MbC je postupně odstraňovat omezení toku tím, že se zaměříme vždy na klíčovou kompetenci a tu vyladíme, abychom zvýšili efektivitu celé firmy. (Plamínek, 1998)



Obrázek 2: Semafor vitality (Plamínek, 1998)



Obrázek 3: Zobecněná teorie omezení (Plamínek, 1998)

Vitalita společnosti se dá budovat pomocí metodiky pyramidy vitality. Ta má 4 patra, viz obr. 4. Prvním patrem je užitečnost, zabýváme se tedy otázkou, jaké jsou produkty, které uspokojují potřeby zájmových skupin. Zjednodušeně odpovídáme na otázku, co budeme, jako firma, dělat. Dalším patrem je efektivita. Zde odpovídáme na otázku, co se musí stát, aby produkty vznikly, vymezujeme tedy zdroje a definujeme procesy tak, aby firma byla schopná generovat zisk. Pokud máme vyjasněno, jakým způsobem budeme produkty vytvářet, čeká nás přechod do další fáze, fáze stability. Zde ve firmě nastavujeme systém zpětných vazeb, díky informovaným a loajálním zaměstnancům dokáže podnik pružně reagovat na změny. Poslední částí pyramidy je dynamizace, tedy schopnost firmy reagovat a predikovat budoucí požadavky. Tvrdým faktorem je analýza budoucího vývoje a měkkým faktorem je proaktivita pracovníků. Smyslem je vytvořit model řízení, který je schopen pružně reagovat a přizpůsobit se měnícímu se trhu. Oproti standardním přístupům Plamínek navrhuje orientovat se při tvorbě systému na současnost a budoucnost. V případě, že budu při tvorbě vycházet z analýz historických dat, hrozí, že systém nebude navržen správně. Klíčovým faktorem jsou zde lidské zdroje a jejich rozvoj. (Plamínek, 1998)



Obrázek 4: Pyramida vitality (Plamínek, 1998)

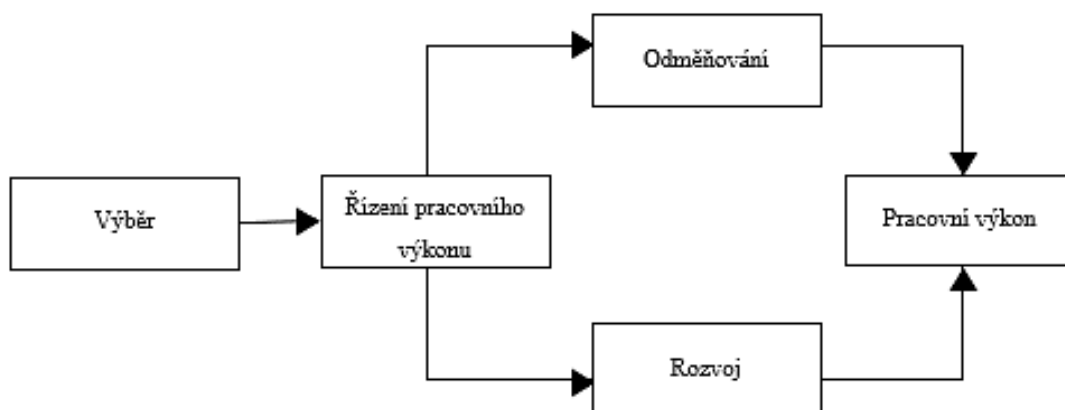
O vyváženosti mluví také Peter M. Senge, jeden ze zákonů učící se organizace je zákon, že „rychle znamená pomalu“. Všechny systémy mají svou optimální rychlost fungování, kterou nelze beztrestně uspišit. Když budeme urychlovat neúměrný růst výkonu, systém se bude snažit sám vyvažovat určitým zpomalením. (Senge, 2007)

Řízení lidských zdrojů v kontextu obchodních organizací

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů (ŘLZ) takto: „ŘLZ lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“ Lidský kapitál zajišťuje výstupy a má schopnost se učit, zároveň je zdrojem konkurenční výhody. Z toho důvodu o něm Armstrong píše jako o nejcennějším statku. (Armstrong, 2002)

Jednoduchý a výstižný model řízení lidských zdrojů obsahuje čtyři procesy – výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu (hodnocení), odměňování a rozvoj, viz obrázek 5.

- 1) Výběr: Z nabídky trhu vybrat takového kandidáta, který bude nejlépe odpovídat potřebám firmy a konkrétní pozice.
- 2) Řízení pracovního výkonu: Definice požadavků na pracovní místo, definice potřebných kompetencí, zpětné vazby.
- 3) Odměňování: Souvisí s motivací pracovníků, odměna za práci by měla být jak v krátkodobém tak v dlouhodobém horizontu.
- 4) Rozvoj: Systém vzdělávání a řízení kariéry, zaměstnanecké vztahy, atd.



Obrázek 5: Cyklus lidských zdrojů (Armstrong, 2002)

V souvislosti s ŘLZ mluvíme i o politice řízení lidských zdrojů, tedy systému pravidel, který vychází z firemní filozofie a hodnot. Na podstatě tohoto hodnotového

východiska se definuje, co se od pracovníků očekává, jaké znalosti a schopnosti. Strategie řízení lidských zdrojů má zajišťovat dostatečné množství pracovních sil s požadovanými kvalitami. (Armstrong, 2002)

Pracovníci mají určitý pracovní potenciál. Ten můžeme popsat ve 3 podstatách jako výkon, který pracovník podává, výkon, který by mohl podávat, ale aktuálně ho nepodává, a výkon, který by poskytovat mohl po dodatečném dozdělení. Zkoumání těchto hranic je stěžejní pro rozvoj lidských zdrojů. Pracovní výsledky pracovníka jsou odvislé od jeho kompetencí. Jejich měřením a doplňováním rozvíjíme, zvyšujeme využití potenciálu pracovníků. (Zadražilová, 1994)

Otázkou také zůstává, jestli je smysluplnější osobnosti vychovávat, nebo jestli se dobrý obchodník vychovat nedá, protože hlavní silou je jeho autenticita a vnitřní motivace. Podobné dilema řeší u výchovy lídrů Truneček. Ve své knize zmiňuje několik přístupových směrů. Prvním je fakt, že mnozí lídři v minulosti neměli management vystudovaný. Konkrétním příkladem je K. D. Stenensová, která pro společnost Český mobil ve velmi krátké době získala milion zákazníků, přitom jejím oborem studia byla anglická literatura. Vzdělávací systémy v minulosti vedly studenty spíše k průměrnosti, což je v rozporu s tím, co od člověka v pozici obchodníka nebo firemního lídra požadujeme. I dnešní vzdělávání stojí na principu receptů, poskytuje studentům návody, jakými metodami mohou problém řešit, jenže obchodníky potřebujeme rozvinout kreativní myšlení. Na druhou stranu se čím dál častěji ve školách začínají prosazovat myšlenky rozvoje individualit prostřednictvím rozvoje tvořivosti a sociálních kompetencí. (Tuček, 2004)

Tématem, zda pro osobní výkon je důležitější talent nebo vzdělání, se zabýval seminář Myšlení první ligy, který se uskutečnil 4. 6. 2016 v Praze. Jedním z přednášejících byl Marian Jelínek, psycholog a trenér profesionálních sportovců. Předmětem jeho přednášky byla myšlenka, že úspěch je spojením talentu a tvrdé dřiny. Nejlepších výsledků dosahuje ten, kdo miluje svoji práci a zároveň v ní chce být nejlepší. Druhým řečníkem byl Jan Mühlfeit, jeden z předních českých manažerů, jehož hlavní myšlenkou bylo, že každý má určitý talent. A právě ve využití talentu spočívá největší potenciál společnosti. Cílem by tedy mělo být talent objevit a následně jej rozvíjet. Z přednášek vyplývá ještě určitý přesah dosud předkládaných teoretických východisek. Nemusíme vzít pozici, k ní napsat požadavky a pak hledat člověka. Můžeme zvolit

opačnou strategií. Vytvořit pracovní pozici pracovníkovi na míru, aby v ní mohl uplatnit to nejlepší ze sebe.

Kompetence je soubor schopností a dovedností potřebných pro kvalitní výkon dané pozice. Kompetence dělíme na odborné, emoční a akční. Kreativita se týká všech zmíněných úrovní. Základními kompetencemi, které potřebují firmy, je myšlení v souvislostech, samostatnost, schopnost učit se novým věcem, osobní flexibilita a emocionální inteligence. Kompetence můžeme hodnotit na pracovním vstupu nebo na výstupu. Tradiční přístup ke kompetencím zkoumá předpoklady vykonávat určitou činnost. Modernější je posuzovat výstup, tedy připravenost pracovníka podávat určitou míru výkonu. (Tuček, 2004)

Rozlišujeme je také na měkké a tvrdé. Měkké nejsou jasně měřitelné, příkladem měkkých kompetencí je asertivita nebo ochota ke spolupráci. Tvrdé kompetence jsou naopak jednoduše měřitelné, znalosti o produktu, písemný projev.

Způsobů, jakými kompetence zvyšujeme, je mnoho. Nástroji je kontakt s kolegy, čtení odborné literatury a periodik, studium škol nebo individuální koučink či mentoring. Podpora rozvoje je pro zaměstnavatele výhodná i z důvodu motivace pracovníků.

Kompetence obchodních zástupců mají svá specifika. Důležité je uvědomit si dynamiku, se kterou se setkáváme v případě managementu obchodních firem. Obchod je styčným místem mezi vnějším a vnitřním prostředím firmy. Obchodní firma vnější okolí ovlivňuje aktivně a zároveň je okolím ovlivňována její ekonomická stabilita. Ve výsledcích oddělení se promítá široká řada faktorů – hospodářská situace státu, demografický vývoj, legislativa, trend poptávky ze strany zákazníků, nabídka dodavatelů, konkurence i individuální preference jednotlivců. Díky těmto nárokům, musí být obchodní jednotka velmi flexibilní. (Zadrazilová, Khelerová, 1994)

Na pracovníky v oblasti obchodu jsou kladeny specifické nároky, co se týče jejich pracovních kompetencí. Nad tímto tématem se zamýšlí řada autorů, zde jsou konkrétní příklady. Následující výčty jsou příkladem rozdílných pohledů na znalosti, schopnosti a dovednosti obchodníka. Bureš jako první zmiňuje iniciativu a úsudek. Bedrnová začíná s výčtem u tvrdých faktorů. Na většině vlastností se však shodnou.

Bureš, 1997

- 1) Iniciativa
- 2) Úsudek
- 3) Sebevědomí
- 4) Cit pro obchod
- 5) Přímočarost
- 6) Sebekritičnost
- 7) Radost z uzavřeného obchodu
- 8) Vyjadřovací schopnosti
- 9) Vystupování
- 10) Takt
- 11) Přesvědčivost
- 12) Znalost firmy
- 13) Znalost produktu
- 14) Znalost obchodních podmínek

Bedrnová a kol., 1998

- 1) Odborné obchodní znalosti
- 2) Produktové znalosti
- 3) Obecné znalosti trhu
- 4) Společensko-politické znalosti
- 5) Znalost právních předpisů
- 6) Plánování obchodních výsledků
- 7) Verbální schopnosti
- 8) Koncentrace
- 9) Paměťové schopnosti

- 10) Logické uvažování
- 11) Technické uvažování
- 12) Organizační schopnosti
- 13) Sociální citlivost
- 14) Přesvědčivost
- 15) Psychická stabilita
- 16) Ctižádost
- 17) Otevřenost

Obchodní zástupce by měl mít teoretické oborové znalosti, znalosti z oblasti obchodu, měl by být dobrý v komunikaci a zároveň dostatečně emočně vyzrálý. Při přijímacím pohovoru se testuje úroveň v daných oblastech. Vedle výběru členů týmu je důležitý i jejich následující rozvoj (výcvik). Pro obchodního zástupce jsou pracovním nástrojem informace. Protože informace jsou nástrojem jeho práce, musí s nimi, podobně jako jakýkoliv řemeslník se svými nástroji, pracovat. (Bureš, 1997)

Výcvik obchodníka se skládá z osvojení informací, sestavení informací do přehledného celku. Často se používá pojem obchodní manuál. Ten obsahuje technické informace o obchodní firmě, kterou zastupuje, její strukturu, kontakty na klíčové osoby, seznam servisních míst, významné firemní údaje, historii firmy, marketingovou strategii apod. Dále obsahuje katalogy s ceníky, informace o klientech, reklamní materiály a prodejní formuláře. Důležité je, aby obchodník měl manuál vždy aktuální. Další součástí je příprava na schůzku, jak věcná, tak psychická. Věcná se týká informovanosti o klientovi, prostudování materiálů z posledních návštěv klienta. Psychologická část přípravy se skládá ze schopnosti projevu, zevnějšku a zdravého sebevědomí. V rámci tréninků obchodník musí zvládnout správně diagnostikovat klienta, zjistit co nejpřesněji jeho potřeby. Dále se obchodníci školí v sestavení nabídky, její prezentaci zákazníkovi, překonávání námitek a uzavření obchodní transakce. (Bureš, 1997)

Samostatným tématem je vypořádávání se se stresem. Práce obchodního zástupce je specifická velkou psychickou zátěží. Při obchodním jednání je často pracovník vystaven konfliktům, kterými je nucen procházet. Důležitá je u obchodníka empatie, racionalita a psychická stabilita, aby se dokázal s těmito stavy efektivně vyrovnávat.

Odolnost vůči stresu můžeme pozorovat na přístupu člověka ke konfliktům. Podle Hellfigela existuje 5 základních přístupů.

Únikový styl – je typický právě unikem před konfliktní situací, spočívá ve vyhýbání se konfrontaci.

Kompetitivní styl – toto jednání je sebeprosazující, ale nekooperativní, tito lidé se pokouší dosáhnout svých cílů bez ohledu na potřeby druhé strany, konflikt je pro ně buď vyhraný, nebo prohraný.

Prizpůsobivý styl – jde o kooperativní jednání, které naopak sebeprosazující není, je typický pro submisivnější jedince.

Kooperační styl – cílem je „oboustranná výhra“.

Kompromisní styl – tento styl jednání je postaven na střední úrovni, pro dohodu mají obě strany částečně ustoupit. (Bedrnová, 2002)

Volba konkrétního stylu závisí na postojích jednotlivce, a právě proto se pracuje na rozvoji kompetencí, které neobsahují jen dovednost a znalosti, ale zabývají se i postoji daného pracovníka. Tyto kompetence se zlepšují koučinkem, nácvikem modelových situací nebo nahráváním schůzek. Nastavením optimálních postojů velmi zefektivníme výkonnost pracovníka.

Důležité je tedy udržování duševní svěžesti. Mentální síla obchodníků se musí doplňovat, vedoucí pracovník by měl mít cit pro to, kdy je potřeba dobít baterky. Možností je celá řada, například obchodní konference, kde se prezentují interní záležitosti jako marketingová filozofie, strategie firmy, vývoj trhu, zároveň se využívá externích školitelů a zvýšení sebevědomí nebo týmové práce. (Bureš, 1997)

Učení v organizacích

Rozvoj kompetencí je celopodnikovou záležitostí. V teoretické rovině tuto problematiku popisuje koncept učící se organizace. Ten říká, že učení je přirozeností organizace. Je důležité mu připravit prostředí. Nejlepším stavem je, pokud zaměstnanci mají sami zájem na tom posouvat se dál, k rozvoji využívají i čas osobního volna a vzájemně se v práci podporují a dávají si zpětné vazby.

Senge v knize *Pátá disciplína*, knize zabývající se právě učící se organizací, říká, že od dětství jsme se učili logicky rozebírat celek, abychom pochopili systém, kterým je tvořený. To nás ale vede do problému, naše myšlení není zvyklé z kousků celek sestavovat a systém vytvářet. Svět je nutno chápat jako soubor sil s určitou provázaností. Tento široký celek není uchopitelný jedním člověkem, proto potřebujeme přistupovat k organizaci jako k systému, který má přesah. Jen skupina dokáže souvislosti světa uchopit. Z toho důvodu dnešní management musí vycházet z principu učící se organizace, z principu, že *„lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží; ve své hloubi jsme všichni učícími se žáky; nikdo nemusí učit malé děti učit se; učit se je naší přirozeností.“* (Senge, 2007)

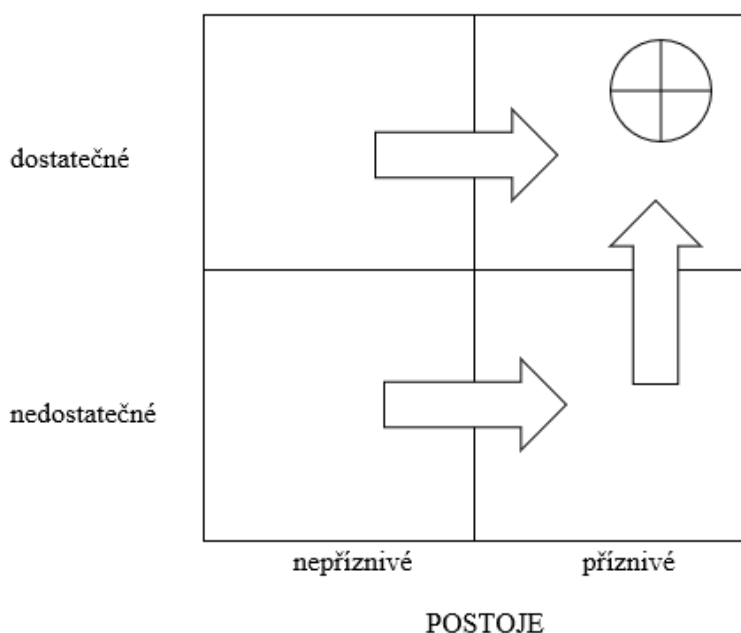
V teorii učící se organizace se setkáváme s následujícími pravidly (Senge, 2007):

- Příčina dnešních problémů jsou včerejší řešení.
- Čím silněji tlačíme, tím silněji tlačí systém zpět.
- Chování se zlepšuje před tím, než se začne zhoršovat.
- Máme snahu uplatňovat současné řešení na nové problémy.
- Léčba může být horší než onemocnění – v případě, že použijeme nesystémové řešení, často vyvoláme potřebu nových a nových řešení.
- Rychlejší bývá pomalejší.
- Příčina a následek nemají většinou návaznost v čase a prostoru.
- Malé změny mohou přinést velké výsledky.
- Můžeme nechat vlka, aby se nažral, a koza může zůstat celá, ale ne současně – kolikrát se vypořádáváme s dilematy, která však žádnými dilematy nejsou. Je to tím, že místo toho, abychom se na problematiku dívali z nadhledu a systémově, řešíme danou situaci vzhledem k okamžiku, v kterém se nacházíme. Příkladem je očekávání, že firma buď může snižovat náklady, nebo zvyšovat kvalitu. Trvalo dlouhou dobu, než firmám došlo, že tyto dva přístupy mohou být komplementární.
- Když rozpůlíme slona, nedostaneme dva slony.
- Na nikoho a na nic nesvaluj vinu.

Organizace, stejně jako žáci, mají své potíže. Omezuje je to, jak jsou řízeny, vymezení pracovních míst a podniková kultura. Často se stává, že čím víc se organizace tyto problémy snaží řešit, tím se zhoršují. Cestou na rozklíčování poruchy je její pojmenování. Organizace mohou mít následující „diagnózu“:

- 1) Pracovníci ztrácejí přesah – stanou se z nich stroje na vrtání šroubů bez odpovědnosti a bez sdílení firemních vizí.
- 2) Obviňování a svalování viny na okolí.
- 3) Přehnaná proaktivita – *„proaktivita může být maskovanou reaktivitou, skutečná proaktivita pramení z pochopení, jak my sami přispíváme ke svým problémům.“* (Senge, 2007)
- 4) Fixování se na konkrétní události – příkladem může být výsledek minulého měsíce, firmu významně neovlivňují nahodilé události, ale dlouhodobé trendy a procesy.
- 5) Syndrom uvařené žáby – v případě, že změny přicházejí pomalu, otupuje se schopnost reakce organizmu, v případě žáby v hrnci, v kterém budeme postupně zvedat teplotu, bude toto otupení znamenat smrt.
- 6) Klamná představa učení na základě zkušenosti – učení na základě zkušenosti (lidé se tak například učí chodit) je skvělá metoda, ale má důležité omezení. Zkušenost jsme schopni využít jen v omezeném časovém a prostorovém rozsahu, například při volbě firemní strategie nebo při výběru povolání je tento rámec moc dlouhý, aby člověku stačila kapacita zkušeností.
- 7) Porucha disciplíny – tato porucha popisuje tendenci organizace jednat v rozporu se svými zájmy, častou příčinou jsou zavedené zvyky, které nakonec vedou k zániku společenství. (Senge, 2007)

SCHOPNOSTI



Obrázek 6: Strategický cíl rozvoje lidských zdrojů (Plamínek, 2005)

V případě potřeby narovnání schopnosti organizace se učit bychom se prvně měli zaměřit na postoje zaměstnanců a následně na rozvoj kompetencí. Obr. 6 popisuje danou situaci. V případě, že máme ve firmě schopné zaměstnance s negativními postoji, stávají se tito lidé vzory pro ostatní a zaměstnanci přestávají být vůči firmě loajální.

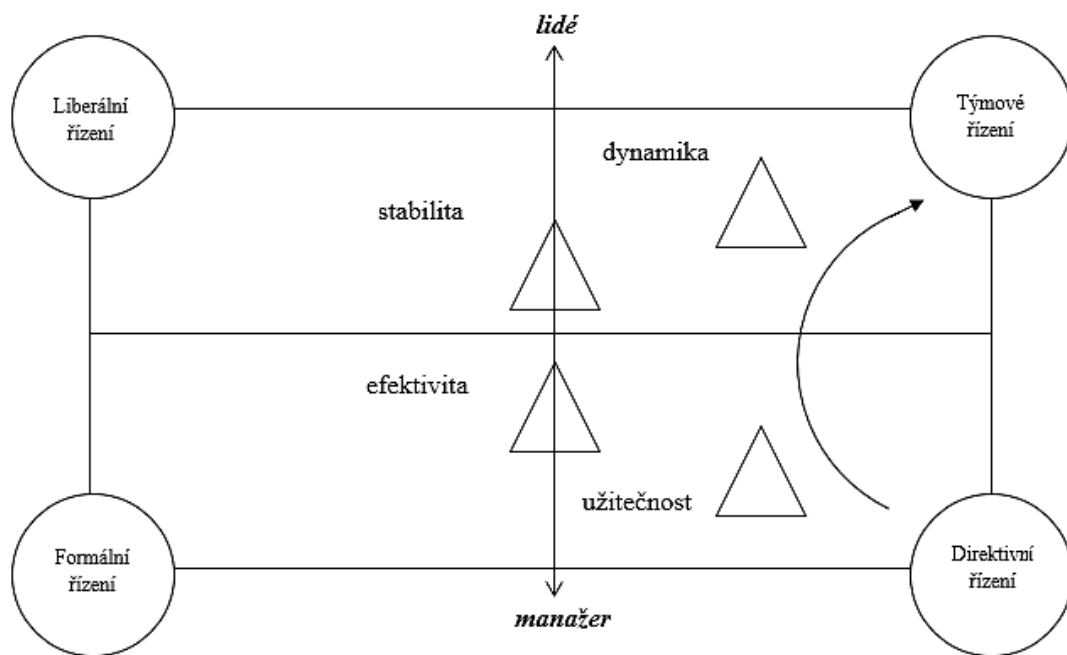
Budování týmů

Cílem je vytváření efektivních týmů. Tým není jen problém vytvořit, ale i udržet. Základem je dobrý vedoucí, jehož silnou vlastností musí být vedení a schopnost motivovat. Je důležité, aby manažer týmu byl neformální autoritou. Vztahy v týmu by měly být založeny na vzájemné důvěře, ne na strachu nebo podřízenosti. Vztahy v týmu jsou důležité nejen vertikálně, ale i horizontálně mezi pracovníky navzájem. Základem je atmosféra v týmu. V týmu by mělo být pozitivní prostředí, kde se všichni cítí dobře, nebojí se vyjádřit svůj názor. Složení týmu by měl mít vedoucí ideálně ve své kompetenci, tým by měl být složený tak, aby se jeho členové ve svých schopnostech a dovednostech přirozeně doplňovali. O efektivním týmu můžeme mluvit až v době, kdy každý člen přispívá k dosažení společného cíle a zároveň usiluje o vytvoření co nejlepších vztahů ve skupině. Důležité je uvědomit si, že než tým začne efektivně fungovat, trvá to dlouhou dobu. S tímto aklimatizačním obdobím je potřeba dopředu počítat. Zkušenost říká, že nové týmy naopak z počátku procházejí obdobím, v kterém výkonnost po určitou dobu

klesá, teprve pak se vyrovnává a roste. Založením týmu však práce nekončí, v průběhu dochází ke konfliktům, se kterými se tým musí opět vyrovnávat. Tvorba efektivních týmů je nekončící proces. Je prokázáno, že většina problémů rozkládajících tým nemá technické, ale psychické příčiny. (Truneček, 2004)

Obrázek 7. znázorňuje přirozený vývoj vedení. Obsahuje osy, které jsou pomezím mezi osobním vedením manažera a delegováním odpovědnosti směrem do týmu, jako osy první. A osy druhé, která je polarizací zaměření na výsledky nebo na procesy. Diagram ukazuje, že zprvu nebo při krizi je tým řízený spíše direktivně. Chceme-li ale dostat do týmu stabilitu nebo dokonce dynamiku, musíme sdílet odpovědnost a posunout se od direktivního k týmovému řízení. (Plamínek, 2005)

Autonomní týmy jsou výborným nástrojem pro řízení organizace. Cílem je převést odpovědnost na nejnižší jednotky řízení. Samostatné týmy se nespolehají na vedení shora, ale sami na sebe. Zavedení autonomních samořídících týmů má své požadavky. Musí se definovat procesy, určit vhodné postoje a způsoby jednání (hodnoty) a definovat určitá organizační struktura.



Obrázek 7: Vývoj stylu řízení (Plamínek, 2005)

Zavádění systému MbC do firmy

MbC se používá u zaběhlých firem jako metoda znovuoživení. Dochází k rekonstrukci firmy od základů. Manažeři musí být ochotní a schopní změnu přijmout. Rozhodnutí pro změnu a s tím související přijetí odpovědnosti je základní úkol managementu při implementaci MbC. Po tom, co management změnu akceptuje, je zásadní, aby tato akceptace proběhla i na úrovni pracovníků, kterých se změna bude týkat

U změny je důležité definovat základní rámce, podnikatelskou hypotézu (důvody, proč firma bude fungovat teď i v budoucnu), pak specifikovat vizi, poslání, hodnoty společnosti a na těchto bodech postavit konkrétní strategii. V rámci strategie se konkrétně řeší podnikatelské aktivity – vymezení trhu, zákazníci a konkurenční výhody produktu. Strategie implementace MbC je navazující strategií na strategii podniku.

Dalším krokem je nastavení konkrétních produktů a cílů. Manažeři sledují, do jaké míry se podařilo naplnit cíle společnosti, a podle toho určují její úspěšnost. Důležitější pro správný chod společnosti by měl být soubor definovaných ukazatelů, který ukáže širší přehled o stavu, vývoji a úspěšnosti společnosti. Příklad můžeme dát na motoristovi, který se stará o svůj automobil. Vyhodnocuje řadu ukazatelů (průměrnou spotřebu, životnost pneumatik apod.), a to ještě vždy vzhledem k prostředí a značce auta. Stejně tak by měla firma mít definované její klíčové ukazatele.

V další fázi se zaměřujeme na požadované změny. Jaká je cesta, kterou musíme s firmou ujit, od situace, která je dnes, do požadovaného bodu. Zde přicházejí na řadu analýzy, ideálně metoda Balance Scorecard. Tato analýza nevyhodnocuje jen finanční ukazatele, ale zabývá se i proměnnými na straně poptávky a vnitřních procesů. Jde pod povrch věci a klíčuje vazbu příčiny a následku. Abychom si zjednodušili situaci, rozdělíme efektivní děje na dvě skupiny, procesy a projekty. Přičemž procesy jsou děje opakované, kdežto projekty jsou děje mimořádné. Vedle procesů firma musí řídit i zdroje, nejzásadnějším zdrojem jsou pro podnik lidé. U rozvoje kompetencí se bavíme o opakujícím se úkonu. Vzdělávání tedy můžeme řídit procesně. Proto je zde potřeba navrhnout proces, který by tuto činnost řídil.

Závěrem řešíme kontrolu. Bez kontroly není řízení, ale chaos. Měli bychom zajistit schopnost firmy reagovat na prostředí, tedy vytvořit systém zpětných vazeb a zároveň systém rozvoje. (Plamínek, 2005)

3. Cíle a metodika

Cíle

Cílem diplomové práce je navržení systému řízení konkrétní skupiny obchodních zástupců formou řízení jejich kompetencí.

Cíl práce byl rozpracován do následujících dvou dílčích cílů:

- 1) Návrh kompetenčního modelu pro pozici obchodního zástupce
 - a. Sestavit seznam a specifikaci klíčových kompetencí.
 - b. Vytvořit kartu kompetencí, která bude sloužit k analýze kompetencí jednotlivých členů týmu.
 - c. Návrh normy, tzv. cílových ukazatelů výkonnosti.
 - d. Návrh systému řízení rozvoje kompetencí.
- 2) Návrh implementace systému řízení obchodních zástupců

Metodika

Diplomová práce se opírá o doporučení a nástroje publikované v knize Řízení podle kompetencí autorů Jiřího Plamínka a Romana Fišera. Členové týmu budou řízeni prostřednictvím definovaných kompetencí a schopnosti plnit výkonnostní normy. Teorie omezení (viz str. 10 literárního přehledu) tvrdí, že obchodník je limitován svou nejslabší kompetencí. Za pomoci měření výsledků a analýzy ovládnutí klíčových kompetencí můžeme posilovat stabilitu a výkonnost každého obchodníka individuálně.

Při výběru klíčových kompetencí byly využity literární zdroje, zejména zdroje zmiňované v literární rešerši, zaměřující se na kompetence obchodních zástupců, Psychologie a sociologie řízení (Bednářová a kol., 1998) a Jak úspěšně řídit obchodní tým (Bureš, 1997), katalog ministerstva práce a sociálních věcí, Národní soustava kvalifikací, interní firemní materiály. Zároveň klíčové kompetence byly zjištěny prostřednictvím řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky, klienty a také rozhovory s pracovníky daného týmu. Byla použita analýza činností (procesů) a pozorování.

Karta kompetencí obsahuje seznam kompetencí a hodnotící škálu, aby šly kompetence klasifikovat. Tento postup odpovídá metodice Management by Competencies. V práci je použita jednoduchá stupnice 1-5 pro stanovení požadované

úrovně kompetence. Dle metodiky Management by Competencies by své kompetence měl hodnotit sám pracovník a zároveň jeho nadřízený. Smyslem je získání objektivnějšího výsledku hodnocení.

Úroveň	Škála kompetencí
1	Povrchové obecné znalosti, základní orientace v problematice.
2	Znalost pravidel, zásad a obecných pojmů, jednoduchá rutinní práce.
3	Faktické a teoretické znalosti, schopnost dohledání informací z ověřených zdrojů, používání jednoduchých metodik.
4	Schopnost jednoduché analýzy a syntézy odborných informací, schopnost vysvětlení a prezentace problematiky, schopnost aplikace znalostí v praxi.
5	Hluboký odborný přehled, analýza dat, prezentace publiku, orientace v situaci na trhu a novinkách v oboru.

Tabulka 1: Použité hodnotící škála (Zdroj: autor)

Před hodnocením je potřeba určit normy, cílenou míru výstupu. Tato míra by měla splňovat dvě náležitosti. Obchodník si musí vydělat dostatečné množství finančních prostředků a zároveň hodnota výstupu musí být dlouhodobě udržitelná. Interně používanou jednotkou pro měření objemu obchodu je bankovní jednotka (BJ). Skrz specifický koeficient daný pro každý produkt zvlášť a výši úložky klienta se přepočítá počet těchto jednotek za daný obchod. Cílový ukazatelem výkonnosti poté může být počet těchto jednotek za určité období, jak v oblasti osobní, tak skupinové produkce.

Pro rozvoj kompetencí, popřípadě s ním souvisejícího systému řízení prostřednictvím rozvoje kompetencí, jsou použity následující metody. Nejlevnějším nástrojem je osobní angažovanost pracovníka na svém rozvoji, samovzdělávání (domácí vzdělávání). Toto vzdělávání je velmi těžko říditelné. Nejjednodušší a nejprímější variantou jsou individuální konzultace, zde se dá dobře cílit na dovednosti, které potřebuje rozvíjet organizace. Při individuálních konzultacích se využívá zpětná vazba, koučování, mentoring, podpora silných stránek a individualit jedince. Tato osobní péče o rozvoj jednotlivce je dobrým nástrojem motivace a u obchodních profesí je nezbytná pro řízení stresu. Další možností jsou interní školení, jejichž přínosem je inspirace pracovníků, podpora vzájemných vazeb a spolupráce. Externí školení je pak zdrojem nových myšlenek, energie a může přinést řešení v situacích, kdy se pracovníkovi nedaří delší dobu posunout. V rámci metodiky firemního vzdělávání se opírám o teorii učící se organizace. Podstatou tohoto přístupu je myšlenka, že zaměstnanec i firma samotná má touhu po rozvoji svých kompetencí, učít se je přirozené.

Návrh implementace systému řízení se opírá o doporučení knihy Řízení podniku podle Management by Competencies. Popis postupu zavádění změn je součástí literárního přehledu. Návrh zavedení systému je obohacen o poznatky z řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky a poradci.

4. Charakteristika instituce, skupiny a prostředí

Firma a obchodní model

Diplomová práce se zaměřuje na řízení obchodního týmu, který je součástí nadnárodního koncernu společnosti OVB Holding AG (dále jen OVB). OVB vznikla v Kolíně nad Rýnem roku 1970 a dnes působí již ve 14 zemích Evropy. Firma se zabývá finančním poradenstvím. Cílem společnosti je poskytovat klientům především komplexní a srozumitelné poradenství. Výstupem by měl být klient, který rozumí finančním produktům a dokáže je využít k naplnění svých cílů.

V České republice působí firma již 25 let. Za tu dobu prožila extrémně turbulentní období. Při vstupu na český trh se zabývala pouze zprostředkováním stavebního spoření. V průběhu prvních let rozšířila svou působnost na zbylé sektory finančního trhu. Spolu s adaptací firmy na český trh doházelo také k adaptaci České republiky na tržní prostředí. Legislativní úpravy se formovaly ve vzájemné spolupráci. Zásadní pro trh finančních zprostředkovatelů byly reformy v souvislosti s profesionalizací obchodních zástupců (dnes každý poradce musí být certifikovaný ze strany ČNB) a s verifikací používaných procesů při práci s klientem.

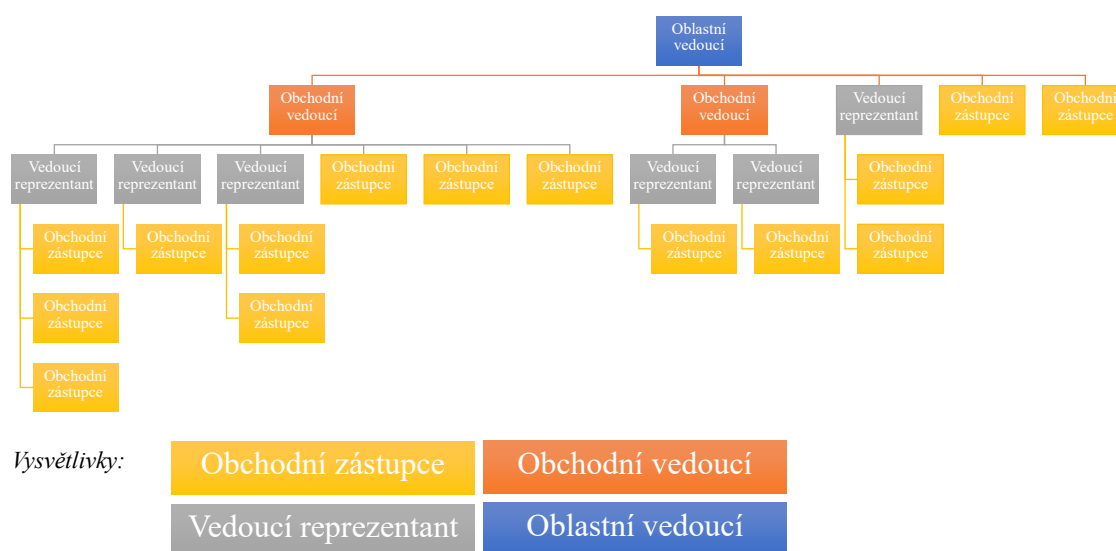
Struktura obchodních týmů je v rámci OVB budována formou síťového marketingu. V rámci OVB jsou definované zásadní procesy práce s klientem, zpracování dokumentace, státem vyžadovaného vzdělávání a pravidel pro nominaci do určité provizní skupiny. Obchodní zástupce uzavírá s OVB smlouvu o obchodním zastoupení s příslušností do určité obchodní struktury. Základní jednotkou této struktury je Zemské ředitelství. To má veškerou správní autonomii, rozhoduje o svých cílech, strategiích, systému řízení, určuje interní vzdělávání a také kompetence jednotlivých pozic.

Při zjednodušení modelu má OVB 3 základní úrovně: reprezentant (poradce), manažer a ředitel. Náplní práce poradce je budování a správa klientského kmene. Manažer obchodního týmu je na úrovni operativního řízení, je tím, kdo zařizuje fungování organizace. Napřímo jeden manažer vede 3 až 15 poradců. Ředitel je pak odpovědný za poradenské skupiny o 50 a více poradcích, jeho hlavním úkolem je řešení strategických otázek řízení skupiny.

Na počátku kariéry začíná nový spolupracovník jako reprezentant a buduje své kompetence od základů. Nejlepší vedoucí je ten, který se do pozice dopracoval a je tedy

přirozenou autoritou. Nováček, který přichází, spadá vždy pod pracovníka, který ho pro spolupráci získal. Zaškolení zároveň pomáhá nadřízený získatele. Manažer je na zaškolování a rozvoji týmu (potažmo konkrétního obchodníka) zaangažován, protože mu náleží podíl provize z obrátu týmu. Čím je reprezentant zkušenější, tím klesá podíl manažera na realizované provizi, jelikož už není potřeba pracovníkovi věnovat tolik času. Zkušenosti člověka v oblasti obchodu jsou měřitelné jednoduše, a to objemem historické produkce. Vždy při splnění určité historické produkce dojde k povýšení spolupracovníka a ke změně provizních koeficientů. Díky tomuto principu dochází k oboustranné zainteresovanosti na realizaci obchodu ke sdílení společného cíle. Na příkladech z praxe je vidět, že tento systém je velmi efektivní při budování profesních osobností.

Příklad řídicí struktury obchodního týmu popisuje obr. 8. Vyplyvá z něj určitá komplikovanost, protože manažer má pod sebou pracovníky na různých pozicích (liší se úrovní zkušeností). Spadají pod něj ale pouze pracovníci s nižšími historickými výkony, tedy s menšími zkušenostmi. Diagram popisuje firmu na úrovni manažera. Tým tvoří celkem 23 lidí, manažer řídí napřímo pouze 5 z nich. Smyslem je dovést „kolegu“ vzájemnou spoluprací na úroveň zkušeností, kterých jsem svou dosavadní prací nabyl. Právě z tohoto důvodu je Management by Competencies v tomto prostředí velmi funkční. Dává manažerovi do ruky mapu.

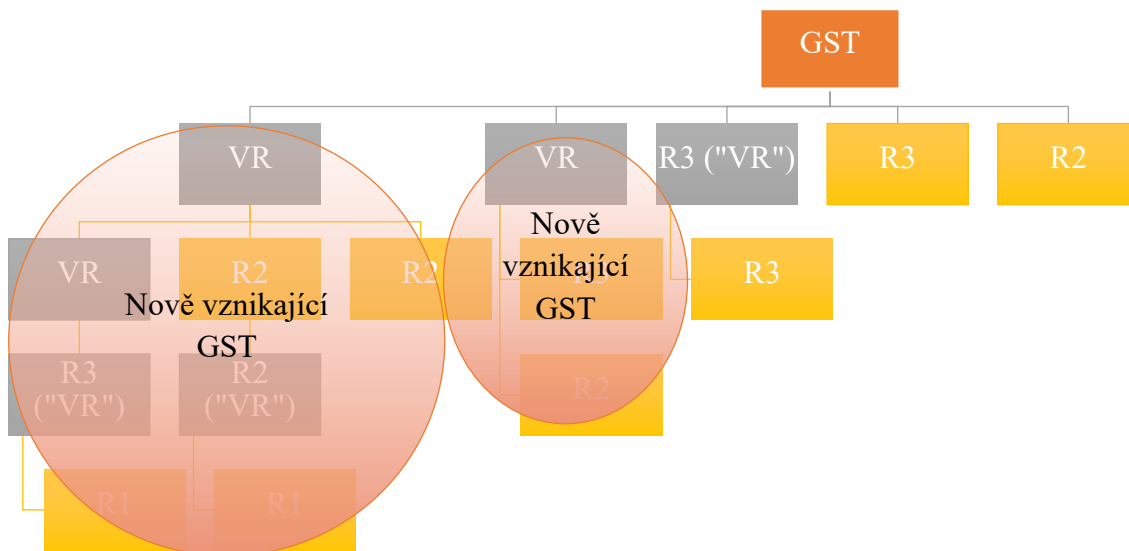


Obrázek 8: Příklad řídicí struktury obchodní skupiny (Zdroj: autor)

Řídící struktura konkrétní skupiny (obchodního týmu)

Struktura týmu je velmi pružná, smyslem je právě její přizpůsobení se profesní úrovni každého člena individuálně. V jednom týmu najdeme pracovníky na pomyslném kariérním startu i zkušené profesionály. Každý manažer si svůj tým vytváří sám podle svého nejlepšího uvážení. Podle toho jsou některé týmy homogenní a některé heterogenní. Námí vybraný tým je příkladem velmi heterogenní skupiny, věkově, charakterově i lokálně. Mezi nejmladším a nejstarším členem týmu je věkový rozdíl 30 let. Nejvzdálenější členy týmu dělí 160 km. A co se týče charakteru členů týmu, je zde možné nalézt choleriky, sangviniky, melancholiky i flegmatiky.

Organizační strukturu popisuje obrázek č. 10. Nejvyšší řídicí jednotkou skupiny je ředitel, ten řídí tým prostřednictvím obchodního vedoucího (GST). Obchodní vedoucí je člověkem operativy, na denní bázi je podporou týmu, řídí obchod a zaškolování ve svém týmu. Pod jeho vedení spadají přímo reprezentanti, ale i nově vznikající vedoucí. Vedoucí reprezentant je přímo podřízen obchodnímu vedoucímu do doby, kdy sám složí kvalifikaci na obchodního vedoucího. Na GST tedy připadá zodpovědnost za rozvoj člověka od začátku spolupráce až po přípravu člověka na roli manažera.



Obrázek 9: Řídící struktura obchodního týmu (Zdroj: autor)

Vize a hodnoty

Obecně řečeno, hodnoty definují to, kým jsme, proto sdílené hodnoty týmu jsou velmi důležité pro pochopení, jak skupina funguje. Týmové hodnoty vystihují tato motta:

„Naší hlavní konkurenční výhodou je, že nám na klientech skutečně záleží.“

„Když se dělá práce s láskou, nemůže vzniknout nic špatného.“

Opírají se tedy o hodnotu člověka, udržitelnost, stabilitu, radost z činnosti, spolupráci, podporu. Primárně, přestože jsme obchodní skupina, nejsme orientovaní na výkon, ale na vztahy. Zaměřujeme se na otázku, jakou hodnotu bude mít naše firma za 5, 10 nebo 20 let. Snažíme se svou prací tvořit na trhu jakýsi ostrov kvalitních a pozitivních vazeb.

Nad touto trochu naivně nastavenou týmovou vizí stojí pragmatické vize ředitelské, které jsou orientované výkonově, což je v tomto případě ideální spojení. Motto ředitelství je:

„Pojďme přinést maximálnímu počtu klientů profesionální finanční poradenství.“

Vizí tohoto celku je stát se nejlepším zemským ředitelstvím v rámci celého evropského OVB holdingu. Na první pohled vypadají uvedené vize jako protichůdné, ale často na první pohled opačné pohledy se mohou velmi dobře doplňovat. Politika upřímnosti a osobní poctivosti je na trhu žádaná a je zároveň velmi dobrou strategií firmy. V praxi je vidět, že pokud do práce dáváte srdce, stáváte se žádanými a tím pádem i úspěšnými.

Spojením těchto dvou přístupů vzniká dobré prostředí pro rozvoj. Děláme to, co milujeme, a chceme v tom být dobří. Jak znám členy svého týmu, myslím, že jejich hlavním motivem pro tuhle práci je to, že ji mají rádi. Rádi se potkávají s klienty, řeší, jak vymyslet skladbu produktů, aby klientovi přinášela maximální užitek, mají radost, když mohou získat úspory pro rodinný rozpočet klienta. Rádi se vzdělávají, dobře fungují jako tým, pomáhají si mezi sebou, podporují se.

To, že firma nevyplácí žádné fixní platy, je výhodné v tom, že není potřeba na tyto fixy vydělávat. Skupina nemusí živit jedince, kteří se na výsledku nepodílejí. Zároveň si každý pracuje na svých projektech samostatně, nikdo pro nikoho není zátěží. Každý člen týmu je placen pouze provizně z objemu obchodů. Pokud si potřebuje odpočinout, vyřídit

soukromé záležitosti nebo ho jen práce omrzí, může skončit a opět začít podle svých potřeb. Tým je ve vztahu vzájemné nezávislosti, což je ideální prostředí pro vytváření kvalitních výstupů.

Potenciál týmu

Ve struktuře se nachází 12 poradců a 6 nastupujících vedoucích. Zaškolování je věnováno hodně času. Důvod vychází z praxe, která ukazuje, že průměrné množství obchodu na jednoho poradce je velmi konstantní číslo. Efektivnější cesta růstu obrátu je navyšováním počtu lidí ve firmě. Vzdělat jednoho poradce, potažmo připravit samostatný obchodní tým, stojí velké množství času. Potenciál firmy spočívá ve zjednodušení a standardizaci zaškolení. Management by Competencies je vhodná metoda pro tento obchodní model.

5. Vymezení pracovních pozic a klíčových procesů

Pracovní pozice v organizaci

Pravidla kariérního postupu jsou pro všechny stejná a o povýšení rozhodují pouze objektivní kritéria, které jsou dána v dokumentu s názvem Kariérní plán. S tímto dokumentem je seznámen každý pracovník na začátku spolupráce. Kariérní plán udává základní vymezení postupu rozvoje spolupracovníka. Na jednotlivé pozice se pracovník dostává splněním kvalifikačních podmínek. U poradce pozici určuje historický objem produkce a u manažera skupinový obrat za vymezené období. Po splnění podmínek je pracovník do pozice nominován „doživotně“. Ke ztrátě nároku na pozici dochází pouze krátkodobě, po 3 měsíčním přerušení aktivní práce. Smyslem tohoto krátkodobého sesazení je zainteresovat nadřízeného manažera na podpoře pracovníka a na doladění potřebných kompetencí.

Obchodní zástupce – Reprezentant

Poradce rozdělujeme do 3 skupin podle toho, do jaké míry dokáží samostatně pracovat s klientem. Pozice R1 je úplným nováčkem, který se teprve vše učí. R3 je cílem tohoto zaškolení. R3 ovládá práci finančního poradce a je schopen vyřešit potřeby klienta samostatně.

R1: Reprezentant 1

Poradce, jehož objem produkce nepřesáhl 240 BJ od počátku spolupráce. To znamená poradce nejnižšího stupně, učí se základy práce s klientem (KAPS). Je tedy potřeba s ním na klientských případech spolupracovat, aby zkušenosti nabyl.

R2: Reprezentant 2

Poradce mezi 240 a 2 400 BJ historické produkce. Ovládá proces práce s klientem, tato dovednost se prokazuje tím, že vyřeší alespoň 3 klientské případy kvartálně. Tento poradce má zpravidla menší kmen než 30 klientů, to znamená, že nemá ještě dostatečné profesní zkušenosti, proto obchodní případy konzultuje s vedoucím, aby byla zajištěna kvalita poradenství a zároveň se tím poradce učil zvládat další technické produktové znalosti.

R3: Reprezentant 3

Tento poradce má historickou produkci větší než 2 400 BJ, má dostatečné kompetence, aby svoji práci zvládal samostatně. S vedoucím konzultuje osobní plány a další rozvoj.

Manažer

U manažera z našeho pohledu budeme rozlišovat 3 pozice: příprava na manažerskou pozici, manažer malého týmu a manažer velkého týmu. Manažer stejně jako poradce pracuje na správě svého klientského kmene a podle velikosti týmu rozděluje svůj čas mezi práci s týmem a práci na osobní produkci. Tyto činnosti se dobře doplňují. Manažer má jistotu příjmů, není na výsledcích týmu finančně závislý, což je zejména důležité, dokud nedojde k určité stabilizaci týmu. A také to pomáhá udržovat vedoucího v obraze ohledně klientské práce. Když má pak pracovníka vzdělávat a zaškolovat v klientské práci, ví, o čem mluví. Potýká se s problematikou klientské práce dennodenně. Toto vedení je postaveno na skutečných hodnotách. Vedoucí v tomto systému pro přirozenou autoritu. Kvalifikační podmínky na manažera jsou zjednodušeně charakterizovány 3 oblastmi – období trvání kvalifikace, personální nároky a výkonovými nároky.

VR: Vedoucí reprezentant

Vedoucím reprezentantem se stává poradce na jakékoliv pozici, který splní následující podmínky. Musí mít minimálně jednoho člověka v týmu, který splní podmínky nominace na R2, a zároveň tato skupina během jednoho měsíce vytvoří obrát 600 BJ. Zaškolení na pozici vedoucího reprezentanta probíhá obdobně jako na pozici poradce. Na počátku je pracovník v roli pozorovatele procesu a spolu s dalšími zaškolenými spolupracovníky do jeho týmu přebírá postupně kompetence.

GST: Obchodní vedoucí

Obchodním vedoucím se stává pracovník, který samostatně zaškolil 3 nováčky a zároveň po dobu 3 měsíců s nimi dokázal samostatně pracovat. Tedy má v rýmu 3 R2 a za období 3 měsíců tato obchodní skupina zvládne udělat obchodní obrát 3 600 BJ. Tím prokazuje, že na danou pozici má dostatečné zkušenosti. Obchodní vedoucí je manažer, který primárně řídí obchodní činnost své skupiny. Velikost obchodního týmu může být 3 až 15 poradců.

BL: Oblastní vedoucí

V tomto obchodním týmu již dochází k osamostatňování poradců a skupinových vedoucích. Oblastní vedení je tým o 15 až 50 poradcích, proto v tomto týmu musí již existovat druhá linie managementu. Podmínky kvalifikace jsou na období 6 měsíců, po tuto dobu musí v týmu fungovat minimálně 6 pracovníků stabilně a obrat za druhou polovinu sledovacího období musí být minimálně 9 000 BJ.

Ředitel

Nad úrovní manažera je ředitel skupiny. Ředitele potřebuje struktura o 50 a více poradcích. Náplň práce ředitele je práce s managementem a další typické záležitosti související s výkonem funkce ředitele, tvorba strategie, řízení vzdělávání, komunikace skupiny směrem ven.

Klíčové procesy

Pokud máme hledat ideální systém řízení, je důležité popsat základní nosné procesy, které ve firmě probíhají. Prvním z těchto procesů je proces práce s klientem, druhým je pak tvorba obchodní struktury.

Klíčový proces I: Práce s klientem

Náplň práce obchodního zástupce spočívá v získání klienta, analýze jeho potřeb, návrhu a přípravě portfolia, uzavření obchodu a servisu. Celý tento proces se vejde do jedné věty, v praxi však znamená mnoho hodin a širokou škálu kompetencí, které musí reprezentant ovládat. Pro zjednodušení popisu tohoto procesu používáme zkratku KAPS.



Obrázek 10: Proces práce s klientem: KAPS (Zdroj: interní firemní materiály)

Kontakt

Pod tímto bodem se skrývá schopnost poradce získávat klienty, proto potřebují umět vysvětlit, co dělají, jak funguje služba finančního poradenství, musí umět vhodně oslovit, zaujmou, domluvit schůzku, reprezentativně vystupovat, dobře telefonovat, získávat doporučení.

Analýza

Analýza je rozborem finančních potřeb. Řeší se během první osobní schůzky s klientem. Poradce musí být schopen schůzku dobře uvést, musí se umět ptát, potřebuje mít znalosti z oblasti finančního plánování, řízení rodinného rozpočtu, důchodové problematiky, zajištění příjmů a majetku, musí umět naslouchat a znát důležitá fakta o probíraných oblastech, aby byl schopen posbírat potřebné vstupy pro kalkulace.

Poradenství

Za poradenstvím se schovává příprava a prezentace finančního plánu. Poradce hledá vhodné řešení pro naplnění potřeb klienta. Zde je potřeba skloubit 4 body – odborné produktové znalosti, počítačovou gramotnost pro zpracování kalkulací, administrativní zdatnost, ale především je důležitá schopnost poradce jednoduše problematiku vysvětlit.

Servis

Servis zahrnuje následnou péči o klienta, komunikaci, podpora při hlášení pojistných událostí, administrativní podpora, rozvoj klientova portfolia apod.

K osvojování potřebných kompetencí dochází postupně pod záštitou vedoucího daného poradce. První obchodní případy řeší nový pracovník spolu s vedoucím a postupně se práce předává, až je poradce schopen případ zvládnout sám. Zásadních je prvních 10 klientů, na kterých se poradce naučí zásadní principy a postupy práce. Pokud má poradce v aktivní správě 30 a více klientů, je považován za adekvátně kompetentního, aby převzal otěže svého rozvoje do vlastních rukou. Z mé zkušenosti je toto velmi důležitý prvek rozvoje pracovníka, který je v systému provizních odměn možný. Poradce přebírá zodpovědnost sám za sebe, za své aktivity, výdělky, klienty, za vše, co se ho týká. Sám začne řídit svůj kariérní rozvoj. Nikomu jinému na tom přirozeně nemůže záležet více. Vedoucí spolupracovníka podporuje primárně koučováním a mentoringem.

Klíčový proces II: Tvorba vlastního týmu

Zpracování a vedení poradců je dalším klíčovým procesem firmy. Díky tomu, že se poradci zapracovávají přímo ve struktuře a pod vedením zkušenějších kolegů, dochází k efektivnímu zapracování, podporují houževnatost firmy a násobí motivaci a synergii v týmech.

Nábor

Výběr a získávání nováčků je prvním krokem procesu. Aby byl poradce schopný vytvářet si svůj vlastní tým, musí mít prvně důvěru ve svůj tým a práci poradce, musí mít osobní zkušenost, že jeho samotného práce finančního poradce obohatila. Musí věřit sám sobě, že zvládne být nováčkovi oporou. Výběr by měl být nechaný na něm, on jednou bude manažer svého týmu, proto je v jeho kompetenci, s kým bude spolupracovat. A získání je o dovednosti vysvětlit, co spolupráce přinese.

Úvodní zaškolení

Na zaškolení nováčka je 6týdenní program, který funguje podobně jako autoškola, kombinuje teorii a praxi. Cílem je prověřit, jestli daný kandidát má dostatečnou pracovní morálku, osobní odpovědnost, vůli spolupracovat, aby mohl danou pozici vykonávat. Zároveň se v tomto období naučí základ finanční gramotnosti, pochopí základní procesy a principy fungování firmy, rozkouká se v novém prostředí.

Rozvoj spolupracovníka

Rozvoj pracovníka má 3 základní zdroje, prvním a nejzásadnějším je praxe, druhým je koučink ze strany vedoucího a třetím je přebírání zkušeností od kolegů. Je to nekončící proces, pokud se chceme jako tým rozvíjet a posouvat dál.

Rozvoj týmu

Tím, že učím ostatní, učím především sám sebe. Celý proces tohoto zaškolování je silným motivačním nástrojem. Rozvoj týmu řídí vedoucí skrze skupinová školení, workshopy, porady, konference. Smyslem je stmelovat lidi, dávat k diskuzi konstruktivní, rozvojová témata a především vytvářet dobrou firemní atmosféru.

6. Návrh modelu řízení se zaměřením na rozvoj kompetencí

Zdroje informací

Zdrojem dat pro sestavení seznamu kompetencí je literatura a rozhovory. Rozhovory jsou vedeny s vedoucími pracovníky, klienty a poradci. Z každé kategorie odpovídá minimálně 10 respondentů. Řízené rozhovory probíhali v období 16. 2. 2018 až 4. 3. 2018 na osobních schůzkách formou individuální či skupinové diskuze. Osnova rozhovorů je následující.

Strukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky:

- i. Jaké jsou klíčové kompetence u poradce?
- ii. Jaké jsou klíčové kompetence u vedoucího skupiny?
- iii. Podle jakého klíče tyto kompetence vybíráte?
- iv. Jak tyto kompetence rozvíjíte?
- v. Jaký objem BJ považujete za normu ve svém týmu?
- vi. Kterou formu vzdělávání svých lidí preferujete (konzultace, koučink, stínování na schůzkách, školení)?

Strukturovaný rozhovor s klienty:

- i. Co u vás rozhodlo při výběru poradce?
- ii. Jaké schopnosti a vlastnosti u poradce požadujete?
- iii. V čem poradce nejčastěji využíváte, nebo byste využíval?

Skupinový rozhovor se členy týmu:

- i. Sestavte skupinu klíčových kompetencí pro práci s klientem.
- ii. Díky kterým kompetencím si klienty získáváte?
- iii. Sestavte klíčové kompetence pro práci skupinového vedoucího.

- iv. Jaké hodnoty měsíčního obratu považujete za odpovídající?
- v. Jak řešíte situaci, kdy víte, že určitá kompetence není na dobré úrovni?

Kompetence z hlediska studované literatury jsou velmi často členěny na podkategorie, aby obsáhly veškerou problematiku dané pozice. Řeší motivaci, fyzickou a psychickou způsobilost, pracovní návyky a charakter osobnosti jako výchozí osobní parametry. A pak úroveň profesní odbornosti.

Rozhovorů s manažery obchodních týmů bylo vedeno celkem 12, byly realizovány individuální formou a s každým manažerem osobně. Z řízených rozhovorů vyplynulo, že jejich pohled na věc je velmi pragmatický. Za zásadní považují maximální zúžení záběru popisu potřebných kompetencí, aby se kompetenční model nestal limitujícím. O kvalitě a výsledcích obchodníka rozhoduje především jeho motivace. Pokud má člověk motiv, zpravidla si cestu sám najde. Přesto mají vedoucí pracovníci vydefinované dovednosti, které členy svého týmu učí. Jejich soubor je velmi podobný, ne-li totožný. Mezi nejčastěji jmenovanými kompetencemi poradce byl kontakt s klientem, představení služby, analýza, příprava projektu, poradenství, administrace, doporučení, námitky. U práce vedoucího byl zmiňován rekruťing, vedení kurzů, individuální konzultace, kontrolně motivační telefonát, námitky. Z rozhovorů vyplývalo, že se všichni manažeři (ač to není povinné) drží zaběhnutých postupů. Pro rozvoj týmu využívají jak osobní konzultace, tak skupinové akce. Přesto, že se individuálně přiklánějí více k jedné či druhé variantě, souhlasně tvrdí, že obě jsou pro rozvoj nepostradatelné. Výkonové normy z pohledu vedoucích pracovníků jsou asi nejrozmanitější z řešených témat. Hodně názorů se kloní k myšlence, že normou je průměr a je lepší řídit větší tým s nižšími průměry, než se snažit průměry zvedat. Dalším názorem bylo, že poradce si musí vydělat, a tedy je normou příjem, který má být nad průměrnou hrubou mzdou v ČR. Dalším názorem bylo zaměření norem spíše na počet aktivit (schůzek), než na bankovní jednotky. Počty schůzek vzhledem k bankovním jednotkám jsou ukazatele úspěšnosti poradce, jsou stejné pro nováčka i pokročilého a zaměřují poradce na proces a ne na cíl.

Kompetence finančních poradců dle rozhovorů s klienty, kterých bylo provedeno celkem 10, dopadly následovně. Poradce si většina oslovených vybírala z dvou zdrojů. Prvním bylo doporučení ze strany přátel nebo rodiny a v druhém případě byl poradcem

někdo z okolí. Po detailnějším klíčování problematiky vyplynulo, že bez aktivity ze strany poradce by klient prvotně šel raději navštívit pobočku finanční instituce. Příčinou byla neznalost systému práce finančních poradců, zlehčování problematiky finanční gramotnosti, obava ze zklamání a poškození neznámým poradcem. Výsledkem první otázky byla jasná potřeba vést intenzivnější komunikační kampaň vzhledem k novým klientům. Na otázku, jaké schopnosti a vlastnosti by měl poradce mít, odpovídali ve zjednodušenosti, že to musí být slušný člověk, který bude mít odborný přehled na úrovni, aby jim byl schopen pomoci. Při využití poradce se klienti zaměřovali více na jednotlivé produktové oblasti než na poradenství jako komplexní službu. Opět se objevovaly tendence, že služba není dobře pochopena. Smyslem je mít jednoho poradce, vůči kterému mám důvěru, a ten mi pomáhá především s celkovým konceptem finančního portfolia. Tuhle myšlenku uvedli jen tři z deseti dotazovaných klientů. Ostatní se zaměřovali na dílčí úseky práce, zlepšení nebo zlevnění produktu, řešení pojistného plnění, úpravu stávající smlouvy.

S pracovníky týmu byl dotazník řešen formou skupinové diskuze, která proběhla na poradě týmu dne 17. 2. 2018. Porady se účastnilo celkem 11 finančních poradců. Oproti vedoucím pracovníkům tato skupina rozvrhla kompetence do jiné struktury – obchodní dovednosti, odborné dovednosti a manažerské dovednosti. Důvodem jiného členění byla skupinové kreativní diskuze. Zásadními kompetencemi pro získání klienta je motivace, schopnost prezentovat službu a strategičnost. Dle odpovědí, řeší nedostatečnost kompetencí při konzultacích s vedoucím nebo kolegy. Skupina během rozhovoru byla rozdělena na dva tábory. Profesionálně zkušenější kolegy s potřebnými schopnostmi a znalostí zdrojů informací. Pro tuto skupinu je těžké pracovat s osobní motivací. A na druhé straně motivovaní nováčci oboru, kteří se v otázkách tvrdých kompetencí cítí být nejistí. U normy byla skupinová shoda nakonec postavena na myšlence, že každý udělá jen tolik, nakolik skutečně potřebuje. Motivovaný pracovník je podle skupiny ten, který staví svůj vlastní tým a chce do něj předat dobré návyky. Obecné normy dle názoru skupiny nemohou být stanoveny.

Do kompetenčního modelu sumarizují výstupy z výše uvedených zdrojů. Dle managementu je důležité, aby byl přehled velmi prostý. Dle potřeb klientů musí být v kompetenčním modelu začleněny měkké kompetence a dovednost vysvětlit službu. Tým chce začlenit především vnitřní motivaci a chce všechny kompetence srozumitelně specifikovat.

Seznam a specifikace klíčových kompetencí

Kompetence finančního poradce

Finanční poradce je specialista, který pomáhá klientům řešit problematiku osobních financí. Náplní jeho práce je jednání s klienty, příprava finančního portfolia a jeho správa. Při práci poradce využívá jako podporu tři zdroje.

Prvním je jeho vedoucí, lépe tým, do kterého poradce spadá. Vedoucí je ohodnocen na základě obratu svého týmu, tedy má upřímný zájem na tom pomoci člověku, který pod něj spadá, aby jeho výsledky byly co nejlepší a nutno říct také dobré z dlouhodobého hlediska, protože vedoucí je vždy zainteresován nejen na zisku, ale i na veškeré ztrátě. Standardem trhu je, že tým zajišťuje poradci kancelářské zázemí, klientské know-how a potřebné vzdělání. Druhým zdrojem podpory je makléřská firma, v našem případě OVB. Ta se stará o to, aby poradce měl podklady pro svou práci, srovnání finančních produktů, kvalitní výstupy pro klienta a aby vše fungovalo v rámci zákonných pravidel. Třetím zdrojem je podpůrný tým na straně každého finančního partnera (přibližně 40 skupin). Tým je tvořen manažerem, call centrem a IT podporou. Cílem tohoto týmu je zodpovědět jakýkoliv dotaz, pomoci zpracovat jakýkoliv požadavek nebo vyřešit problém.

Poradce by měl být ideálně průvodcem klienta ve světě financí. Měl by umět mluvit velmi jednoduše o finančních tématech, umět se ptát a naslouchat, syntetizovat informace. Poradce má práci plně ve svých rukou, má obrovskou pracovní svobodu a spolu s ní přebírá odpovědnost. Poradce v našem týmu nemá žádná omezení ve vztahu ke své práci nebo klientovi, může pracovat v jakýkoliv čas a jakoukoliv formou, která mu vyhovuje. Na druhou stranu, pokud nebude odpovědný vůči klientům, stane se to, že mu odejdou a on přijde o svou obživu. Z toho důvodu musí mít v sobě smysl pro disciplínu.

Specifikované kompetence jsou hodnoceny na škále 1-5, dle zásady metodiky. Tabulka kompetencí (Tab. 2) obsahuje specifikované požadavky pro výkon pozice finančního poradce. Jejím smyslem je popis požadované úrovně kompetence pro účely zaškolení. Kvalitní finanční poradce by měl mít blíže k lidem než k číslům. Jeho úlohou není provádět analýzy trhu, ale pomoci klientům budovat finanční zdraví. Tabulka obsahuje 5 sekcí, počítačovou způsobilost, komunikační dovednosti, postoje, odborné znalosti a fyzické požadavky. V každé skupině jsou blíže popsány a rozvedeny kompetence, které byly sestaveny na základě výstupů z rozhovorů.

Úroveň	Počítačová způsobilost
2	<p>Základní dovednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Základní obsluha PC.</i> • <i>Práce s MS Office (Word, Excel).</i> • <i>Elektronická komunikace.</i> • <i>Vyhledávání v internetu.</i> <p>Portál OVB</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dovede se orientovat v internetovém portálu OVB.</i> • <i>Umí v něm vyhledávat informace, kontakty a programy.</i> <p>Práce v kalkulačních programech</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Umí vytvořit nabídku, smlouvu a dokumentaci.</i>

Úroveň	Komunikace
4	<p>Základy komunikace</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zná základy etikety.</i> • <i>Umí vést konstruktivní rozhovor; jeho cílem je spolupráce a hledání shody.</i> • <i>Dovede si poradit v situaci, kdy se v komunikaci někdo (on nebo klient) necítí komfortně.</i> <p>Umění naslouchat a pokládat otázky</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Umí se ptát otevřenými otázkami.</i> • <i>Umí klíčovat příčinu problému.</i> • <i>Je trpělivý.</i> • <i>Aktivně naslouchá.</i> • <i>Respektuje právo druhého na názor.</i> • <i>Umí přijímat a zpracovat kritiku, což mu umožňuje se efektivně učit a posouvat.</i> <p>Prezentace služby finančního poradenství</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Chápe, jakou hodnotu má služba pro klienta.</i> • <i>Dokáže sebevědomě říci, co dělá za práci = „Kdo jsem a co dělám.“</i> • <i>Rozumí principu služby a dokáže ji srozumitelně vysvětlit = pro toto vysvětlení umí použít standardní model prezentace služby, tzv. „Sluníčko“.</i> • <i>Ví, proč musí každému novému klientovi službu vždy pečlivě vysvětlit.</i> • <i>Umí uplatnit v komunikaci příběh.</i> <p>Získání podkladů pro vypracování osobní finanční analýzy</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zná seznam a obsah témat.</i> • <i>Ví, že je nutné projít všechna témata, jelikož naším cílem je pomoci klientovi podchytit případná rizika.</i> • <i>Výstup pro analýzu všech témat musí vždy obsahovat odpovědi na tři otázky: Co bude klient financovat? Kdy se to bude financovat? Kolik</i>

	<p><i>bude potřebovat peněz? A zároveň musím mít vždy domluvenou výši měsíční investice.</i></p> <p>Úvodní rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Umí se potenciálního adepta na spolupráci zeptat na motivaci, pro kterou by zájem o spolupráci měl.</i> • <i>Umí vysvětlit jednoduše přínosy spolupráce.</i> • <i>Domluví setkání s manažerem.</i> <p>Zvládání námitek</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Chápe, proč klient dává námítky.</i> • <i>Zná základní námítky a jak je vyřešit.</i>
--	--

Úroveň	Odborné znalosti
3	<p>Obecné znalosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Má minimálně středoškolské vzdělání, které je důkazem obecného rozhledu a intelektuálních schopností.</i> • <i>Má obecný přehled o základních ekonomických tématech.</i> <p>Produktové znalosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Má znalosti o oblasti pojištění, investic a úvěrů.</i> • <i>Složil v těchto oblastech státem garantované zkoušky (na tyto zkoušky probíhá příprava v rámci úvodních měsíců spolupráce).</i> • <i>Účastní se pravidelně doškolování v produktové oblasti min. 12 hodin ročně.</i> <p>Finanční gramotnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zná princip řízení rodinného rozpočtu = Rozpočtový domeček.</i> • <i>Zná problematiku a rizika úvěrů, spoření a investic.</i> • <i>Rozumí tématům zajištění majetku, zdraví a odpovědnosti, přípravě na penzi, zajištění životní úrovně.</i> <p>Znalost základních informací o OVB a partnerech</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dovede mluvit cca 2 minuty o OVB.</i> • <i>Má přehled o partnerských společnostech.</i> <p>Znalost procesu práce s klientem</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zná proces – „KAPS“ – a umí projít s klientem jeho jednotlivé kroky.</i> • <i>Umí si vzít doporučení na nového klienta.</i> <p>Administrativa smlouvy</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Umí vytvořit smlouvu.</i> • <i>Ví, jaké dokumenty musí smlouva obsahovat.</i> • <i>Zná proces zpracování smlouvy.</i> • <i>Umí vyřešit intervenci.</i> • <i>Umí udělat změnu na smlouvě.</i>

Úroveň	Postoje
4	<p>Motivace</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Má a uvědomuje si svůj osobní důvod, proč dělá práci finančního poradce.</i> • <i>Má své osobní cíle.</i> • <i>Má chuť na sobě pracovat a rozvíjet se.</i> <p>Zdravé sebevědomí</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uvědomuje si svou hodnotu a hodnotu služby pro klienta.</i> • <i>Jedná a chová se podle principu „rovný s rovným“.</i> • <i>Chápe, že chyba je důležitá součástí procesu učení. Dělá chyby a pracuje na tom, aby se z nich poučil.</i> • <i>Není vztahovačný. Nezaměňuje odmítnutí služby za odmítnutí své osoby.</i> <p>Samostatnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Poradce dokáže pracovat samostatně.</i> • <i>Kreativně hledá řešení a vytváří příležitosti.</i> • <i>Má aktivní přístup.</i> <p>Dodržování dohod</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dodržuje své slovo vůči klientovi i vůči nadřízenému.</i> <p>Ochota ke spolupráci a pomoci druhým</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Spolupráce a pomoc druhým mu přináší radost.</i> • <i>Podporuje ostatní členy týmu, chápe důležitost týmového ducha.</i> • <i>Podporuje synergii skupiny. Chápe, že vzájemně si energii buď můžeme dávat nebo brát, a proto je optimistický, zaměřuje se na pozitivní aspekty a na problémy se dívá jako na individuální výzvy, u kterých hledá cestu, jak je překonat.</i> <p>Vytrvalost</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Je vytrvalý. Uvědomuje si, že každým krokem dopředu se zlepšuje.</i> • <i>Je proaktivní.</i> • <i>Jako sportovec ctí přípravu a trénink.</i>

Úroveň	Fyzické a zdravotní požadavky
3	<p>Zdraví a odpočinek</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Je v dobré fyzické i mentální kondici, a tento stav si cíleně udržuje.</i> <p>Příjemný vzhled</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Je upravený i vhodně oblečený, a to vždy, nejen při pracovních aktivitách.</i> <p>Sport nebo mimopracovní aktivity</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cílem je odbourávání pracovního stresu.</i> • <i>Věnuje se svým osobním potřebám.</i>

Tabulka 2: Kompetence finančního poradce (Zdroj: autor)

Kompetence manažera

Manažerem je člověk, který převzal odpovědnost za určité obchodní výsledky. Manažer si na základě svých možností nebo preferencí stanoví cílenou hodnotu obchodního obratu, tu si pak vydělí průměrným obchodním výkonem na jednoho poradce. Tím dostane počet lidí, které musí do svého týmu zaškolit. Jeho úkolem je tedy získávání, zaučování a vedení spolupracovníků. Manažer skupiny finančních poradců je oproti klasickému manažerovi v trochu jiné roli. Poradce vykonává svou práci na základě smlouvy o obchodním zastoupení, licence z ČNB a živnostenského listu. Za těchto podmínek nefunguje negativní motivace, tím spíše, pokud chci z poradců vychovat skutečně samostatně fungující jednotky. Je zde velmi důležitý styl vedení. Inspirativní vedení vítězí nad klasickým tvrdým řízením pracovníků.

Kompetence, které pro tuto činnost potřebuje, jsou definované v tabulce kompetencí manažera a ohodnoceny na stupnici 1-5 podle potřebné míry ovládnutí kompetence. Bližší specifikace hodnotící škály je součástí metodiky této práce. Tab. 3. vychází z podmětů z řízených rozhovorů s pracovníky z oboru a klienty. Je rozšířenou variantou tabulky kompetencí poradce a klade vyšší požadavky na úroveň určitých kompetencí.

Úroveň	Počítačová způsobilost
3	<p>Základní dovednosti</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Základní obsluha PC.</i>• <i>Práce s MS Office (Word, Excel).</i>• <i>Elektronická komunikace.</i>• <i>Vyhledávání v internetu.</i> <p>Portál OVB</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Dovede se orientovat v internetovém portálu OVB.</i>• <i>Umí v něm vyhledávat informace, kontakty a programy.</i> <p>Práce v kalkulačních programech</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Umí vytvořit nabídku, smlouvu a dokumentaci.</i> <p>Instalace programů</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Umí instalovat, aktualizovat a mazat program.</i>• <i>Ví, jak v programu nastavit identifikační údaje poradce.</i> <p>Bezpečnost a zálohování dat</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Ví, jaké jsou bezpečnostní standardy na práci s citlivými údaji.</i>• <i>Umí pracovat s nastavením hesel.</i>

Úroveň	Komunikace
4	<p>Základy komunikace</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zná základy etikety.</i> • <i>Umí vést konstruktivní rozhovor; jeho cílem je spolupráce a hledání shody.</i> • <i>Dovede si poradit v situaci, kdy se v komunikaci někdo (on nebo klient) necítí komfortně.</i> <p>Umění naslouchat a pokládat otázky</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Umí se ptát otevřeným otázkami.</i> • <i>Umí klíčovat příčinu problému.</i> • <i>Je trpělivý.</i> • <i>Aktivně naslouchá.</i> • <i>Respektuje právo druhého na názor.</i> • <i>Umí přijímat a zpracovat kritiku, což mu umožňuje se efektivně učit a posouvat.</i> <p>Prezentace služby finančního poradenství</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Chápe, jakou hodnotu má služba pro klienta.</i> • <i>Dokáže sebevědomě říci, co dělá za práci = „Kdo jsem a co dělám“.</i> • <i>Rozumí principu služby, a dokáže ji srozumitelně vysvětlit = pro toto vysvětlení umí použít standardní model prezentace služby, tzv. „Sluníčko“.</i> • <i>Ví, proč musí každému novému klientovi službu vždy pečlivě vysvětlit.</i> • <i>Umí uplatnit v komunikaci příběh.</i> <p>Získání podkladů pro vypracování osobní finanční analýzy</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zná seznam a obsah témat.</i> • <i>Ví, že je nutné projít všechna, jelikož naším cílem je pomoci klientovi podchytit případná rizika.</i> • <i>Výstup pro analýzu všech témat musí vždy obsahovat odpovědi na tři otázky: Co bude klient financovat? Kdy se to bude financovat? Kolik bude potřebovat peněz? A zároveň musím mít vždy domluvenou výši měsíční investice.</i> <p>Úvodní rozhovor</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Umí se potenciálního adepta na spolupráci zeptat na motivaci, pro kterou by zájem o spolupráci měl.</i> • <i>Umí vysvětlit jednoduše přínosy spolupráce.</i> • <i>Domluví setkání s manažerem.</i> <p>Zvládání námitek</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Chápe, proč klient dává námítky.</i> • <i>Zná základní námítky a jak je vyřešit.</i> <p>Vedení pohovoru (setkání s manažerem)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Umí uvést schůzku.</i> • <i>Umí vysvětlit podstatu práce a princip výběrového řízení (trainee programu).</i> • <i>Umí klíčovat přínos práce pro nováčka.</i> <p>Vedení konzultace</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dělá si přípravu konzultace.</i> • <i>Zaměřuje se především na řešení diáře, výsledků, plánu.</i> <p>Prezentace na školení</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Umí připravit prezentaci v PowerPointu.</i> • <i>Jednoduše a poutavě vede prezentaci.</i> • <i>Při prezentaci pokládá skupině otázky, aby je nutil o tématu přemýšlet a udržel pozornost.</i> <p>Zvládání námitek a obav spolupracovníků</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uvědomuje si roli trenéra, který pracuje na rozvoji daného poradce tak, aby nerezignoval na úspěch nebo přípravu kvůli strachu a pohodlí.</i> • <i>Zná nejčastější obavy a bloky pracovníků.</i> • <i>Umí námitky vyřešit.</i>
--	--

Úroveň	Odborné znalosti
4	<p>Obecné znalosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Má minimálně středoškolské vzdělání, které je důkazem obecného rozhledu a intelektuálních schopností.</i> • <i>Má obecný přehled o ekonomických tématech.</i> <p>Produktové znalosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Má znalosti o oblasti pojištění, investic a úvěrů.</i> • <i>Složil v těchto oblastech státem garantované zkoušky.</i> • <i>Účastní se pravidelně doškolování v produktové oblasti min. 12 hodin ročně.</i> <p>Finanční gramotnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zná princip řízení rodinného rozpočtu = Rozpočtový domeček.</i> • <i>Zná problematiku a rizika úvěrů, spoření a investic.</i> • <i>Rozumí tématům zajištění majetku, zdraví a odpovědnosti, přípravě na penzi, zajištění životní úrovně.</i> <p>Znalost základních informací o OVB a partnerech</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zná firmu, historii a souvislosti.</i> • <i>Zná finanční partnery.</i> <p>Znalost procesu práce s klientem</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zná proces – „KAPS“ – a umí projít s klientem jeho jednotlivé kroky.</i> • <i>Umí si vzít doporučení na nového klienta.</i> <p>Administrativa smlouvy</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Umí vytvořit smlouvu.</i> • <i>Ví, jaké dokumenty musí smlouva obsahovat.</i> • <i>Zná proces zpracování smlouvy.</i> • <i>Umí vyřešit intervenci.</i> • <i>Umí udělat změnu na smlouvě.</i> <p>Pravidelně sleduje vývoj trhu</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Neustále si rozšiřuje odborný rozhled.</i> • <i>Účastní se školení a podílí se na jejich realizaci.</i>

	<p>Znalost procesu zaškolení spolupracovníka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Řeší jeho motivaci. • Vyžaduje disciplínu a je důsledný. • V průběhu trainee programu věnuje nováčkovi maximální péči a pozornost. • Uvádí nováčka do prostředí, seznamuje ho s kolegy, pravidly atd. <p>Vedení spolupracovníků</p> <ul style="list-style-type: none"> • Má formulovanou osobní a týmovou vizi, propaguje ji. • Pracuje se spolupracovníky na stanovení jejich cílů a plánů. • Zná metodiku kontroly a reálně ji vykonává. Motivuje podřízené pro realizaci plánů.
--	---

Úroveň	Postoje
5	<p>Motivace</p> <ul style="list-style-type: none"> • Má a uvědomuje si svůj osobní důvod, proč dělá práci finančního poradce. • Má své osobní cíle. • Má chuť na sobě pracovat a rozvíjet se. <p>Zdravé sebevědomí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uvědomuje si svou hodnotu a hodnotu služby pro klienta. • Jedná a chová se podle principu „rovný s rovným“. • Chápe, že chyba je důležitá součást procesu učení. Dělá chyby a pracuje na tom, aby se z nich poučil. • Není vztahovačný. Nezaměňuje odmítnutí služby za odmítnutí své osoby. <p>Samostatnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poradce dokáže pracovat samostatně. • Kreativně hledá řešení a vytváří příležitosti. • Má aktivní přístup. <p>Dodržování dohod</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dodržuje své slovo vůči klientovi i vůči nadřízenému. <p>Ochota ke spolupráci a pomoci druhým</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce a pomoc druhým mu přináší radost. • Podporuje ostatní členy týmu, chápe důležitost týmového ducha. • Podporuje synergii skupiny. Chápe, že vzájemně si energii buď můžeme dávat nebo brát, a proto je optimistický, zaměřuje se na pozitivní aspekty a na problémy se dívá jako na individuální výzvy, u kterých hledá cestu, jak je překonat. <p>Vytrvalost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je vytrvalý. Uvědomuje si, že každým krokem dopředu se zlepšuje. • Je proaktivní. • Jako sportovec ctí přípravu a trénink. <p>Schopnost převzít a nést odpovědnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manažer je člověk, který nese zodpovědnost. Pracovník ví, že nesení zodpovědnosti je dovednost, kterou je potřeba rozvíjet.

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Má práci pod kontrolou. V případě, že to tak u určité oblasti necítí, aktivně pracuje na dozdělení.</i> • <i>Převzetí odpovědnosti vnímá komfortně, chce mít svůj život ve svých rukou a nespolehat se na to, že někdo jiný za něj bude rozhodovat v jeho prospěch lépe. Je nejlepší, pokud má plnou možnost převzít otěže do svých rukou.</i> <p>Příkladné chování</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Stává se inspirací pro své okolí.</i> • <i>Reprezentuje firemní hodnoty.</i> • <i>Je pozitivní.</i> <p>Pokora</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Je pokorný a chápe, proč je pokora důležitá.</i> • <i>Je tolerantní.</i> • <i>Nesoudí lidi pro jejich nedokonalost. Nekritizuje, ale chválí. Hledá na lidech silné stránky.</i> • <i>Nekritizuje ani sám sebe.</i> • <i>Je laskavý.</i>
--	---

Úroveň	Fyzické a zdravotní požadavky
3	<p>Zdraví a odpočinek</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Je v dobré fyzické i mentální kondici, a tento stav si cíleně udržuje.</i> <p>Příjemný vzhled</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Je upravený i vhodně oblečený, a to vždy, nejen při pracovních aktivitách.</i> <p>Sport nebo mimopracovní aktivity</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cílem je odbourávání pracovního stresu.</i> • <i>Věnuje se svým osobním potřebám.</i> <p>Investice do sebe</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Investuje do svého zdraví a vzhledu, protože vnímá, že tyto dvě věci jsou jeho nejhodnotnějším aktivem.</i> • <i>Investuje do vzdělání.</i> • <i>Věnuje se svým vztahům (rodině, přátelům, sobě). Dává jim čas a pozornost. Přemýšlí o nich.</i> • <i>Vždy vytváří si finanční rezervu.</i> • <i>Investuje do rozvoje svého týmu.</i>

Tabulka 3: Kompetence manažera (Zdroj: autor)

Karta kompetencí

Nástrojem pro hodnocení úrovně rozvinutí kompetence u jednotlivých pracovníků je kompetenční karta. Karta obsahuje základní kompetence, požadovanou míru ovládnutí kompetence a prostor pro hodnocení. Pro analýzu je potřeba vycházet z předešlého

seznamu se specifikací a z Tabulky 1 popisující hodnotící škálu. Hodnotit své kompetence má pracovník sám a následně přímý nadřízený. Cílem je najít oblasti, kterým je potřeba věnovat pozornost, aby poradce nebo manažer mohl kvalitně odvádět svoji práci.

Kategorie kompetencí finančního poradce	Požadavek	Hodnocení			
Počítačová způsobilost					
Základní dovednosti	2	1	2	3	4
Portál OVB	2	1	2	3	4
Práce v kalkulačních programech	2	1	2	3	4
Komunikace					
Základy komunikace	4	1	2	3	4
Umění naslouchat a pokládat otázky	4	1	2	3	4
Prezentace služby finančního poradenství	4	1	2	3	4
Získání podkladů pro vypracování osobní finanční analýzy	4	1	2	3	4
Úvodní rozhovor	4	1	2	3	4
Zvládání námitek	4	1	2	3	4
Odborné znalosti					
Obecné znalosti	3	1	2	3	4
Produktové znalosti	3	1	2	3	4
Finanční gramotnost	3	1	2	3	4
Znalost základních informací o OVB a partnerech	3	1	2	3	4
Znalost procesu práce s klientem	3	1	2	3	4
Administrativa smlouvy	3	1	2	3	4
Postoje					
Motivace	4	1	2	3	4
Zdravé sebevědomí	4	1	2	3	4
Samostatnost	4	1	2	3	4
Dodržování dohod	4	1	2	3	4
Ochota ke spolupráci a pomoci druhým	4	1	2	3	4
Vytrvalost	4	1	2	3	4
Fyzické a zdravotní požadavky					
Zdraví a odpočinek	3	1	2	3	4
Příjemný vzhled	3	1	2	3	4
Sport nebo má jiné mimopracovní aktivity	3	1	2	3	4

Tabulka 4: Karta kompetencí poradce (Zdroj: autor)

Kategorie kompetencí manažera	Požadavek	Hodnocení			
Počítačová způsobilost					
Základní dovednosti	3	1	2	3	4
Portál OVB	3	1	2	3	4
Práce v kalkulačních programech	3	1	2	3	4
Instalace programů	3	1	2	3	4
Bezpečnost a zálohování dat	3	1	2	3	4
Komunikace					
Základy komunikace	4	1	2	3	4
Umění naslouchat a pokládat otázky	4	1	2	3	4
Prezentace služby finančního poradenství	4	1	2	3	4
Získání podkladů pro vypracování osobní finanční analýzy	4	1	2	3	4
Úvodní rozhovor	4	1	2	3	4
Zvládání námitek klientů	4	1	2	3	4
Vedení pohovoru (setkání s manažerem)	4	1	2	3	4
Vedení konzultace	4	1	2	3	4
Prezentace na školení	4	1	2	3	4
Zvládání námitek a obav spolupracovníků	4	1	2	3	4
Odborné znalosti					
Obecné znalosti	4	1	2	3	4
Produktové znalosti	4	1	2	3	4
Finanční gramotnost	4	1	2	3	4
Znalost základních informací o OVB a partnerech	4	1	2	3	4
Znalost procesu práce s klientem	4	1	2	3	4
Administrativa smlouvy	4	1	2	3	4
Pravidelně sleduje vývoj trhu	4	1	2	3	4
Znalost procesu zaškolení spolupracovníka	4	1	2	3	4
Vedení spolupracovníků	4	1	2	3	4
Postoje					
Motivace	5	1	2	3	4
Zdravé sebevědomí	5	1	2	3	4
Samostatnost	5	1	2	3	4
Dodržování dohod	5	1	2	3	4
Ochota ke spolupráci a pomoci druhým	5	1	2	3	4
Vytrvalost	5	1	2	3	4
Schopnost převzít a nést odpovědnost	5	1	2	3	4
Příkladné chování	5	1	2	3	4
Pokora	5	1	2	3	4
Fyzické a zdravotní požadavky					

Zdraví a odpočinek	3	1	2	3	4
Příjemný vzhled	3	1	2	3	4
Sport nebo má jiné mimopracovní aktivity	3	1	2	3	4
Investice do sebe	3	1	2	3	4

Tabulka 5: Karta kompetencí manažera (Zdroj: autor)

Návrh normy

Běžně používanou normou výkonnosti je objem bankovních jednotek za období jednoho měsíce. Hodnotit zde budeme osobní produkci poradce a týmovou produkci vedoucího pracovníka. Norma z pohledu OVB je nastavena na období tří měsíců, vždy na pevný kvartál. Každá pozice má daný objem bankovních jednotek, který když nesplní, dojde k sesazení na nižší pozici. Důvodem nesplnění podmínek je nedostatečnost kompetencí, příkladem této nedostatečné kompetence může být motivace. Při sesazení se změní poměr vyplácených provizí a vedoucí tohoto spolupracovníka dostane po období následujících tří měsíců vyšší díl z vyplácené provize, aby byl zaplacen čas, kdy má sesazenému pracovníkovi pomoci kompetence doplnit. Objem této normy je u poradce 180 až 240 BJ a u manažera 1 500 BJ. Tento objem je však velmi nízký, spíše odpovídá aktivitám běžně vykonávaným za jeden měsíc, smyslem tohoto limitu ze strany OVB je pouze pohlídat situaci, kdy jsou výkony pracovníka již velmi nízké. Pracovník s těmito výkony má pravděpodobně nějaké obtíže. Vyšší limit se nestanovuje, protože poradce může mít malé obraty z řady důvodů. Příkladem může být, že se zároveň věnuje jinému oboru, je na rodičovské dovolené, může cestovat nebo se věnovat rozvoji týmu.

Při minimálních podmínkách aktivního statusu si poradce za toto období vydělá přibližně 10 000 Kč a manažer 45 000 Kč. Z řebříčku výsledků za únor 2018, vydávaného naším ředitelem, vyplývá průměr na jednoho poradce je 180 BJ, tedy 13 500 Kč měsíčně. V tomto výkonu jsou zahrnuti všichni poradci, ti, co mají práci jen jako příležitostný přivýdělek, ti, co mají práci na vedlejší činnosti i ti, kteří mají poradenství jako hlavní činnost. Díky početnosti prvních dvou skupin, je průměrný příjem takto nízký. Průměrný manažer má obrat 1 000 BJ měsíčně a výše provize se pohybuje okolo 40 000 Kč. Přesné číslo jde obecně určit těžko, jelikož záleží na skladbě týmu.

Při tvorbě normy na výkon se poradci z řízených rozhovorů shodli na dvou uplatňovaných modelech. Normování aktivity, anebo normy počítané v počtu bankovních jednotek. Principem obou variant je cílit na adekvátní výdělek pracovníka. Normy postavené na aktivitách spočívají v přepočtu požadované provize na počet obchodních

schůzek na týden. Propočtení počítá se statistikou úspěšnosti realizace obchodu na jednu realizovanou schůzku a pomáhá pracovníkovi v plánování činnosti a rovnoměrnému rozložení sil. Tento systém je velmi dobrým nástrojem pro plánování. Samostatně, pokud bychom se neřídili na počet bankovních jednotek, z něj ale nevyplývá skutečný výsledek těchto aktivit. Proto je velmi důležité pracovat s normou v počtu bankovních jednotek na měsíc.

	Cílený měsíční příjem	Počet požadovaných jednotek měsíčně	Očekávané aktivity
Poradce příležitostný	4 500 Kč	60 BJ	2 analýzy měsíčně
Poradce na vedlejší činnost	12 000 Kč	200 BJ	2 analýzy týdně
Poradce na hlavní činnost	24 000 Kč	400 BJ	4 analýzy týdně
Manažer	60 000 Kč	1 500 BJ	7 členů týmu

Tabulka 6: Výkonnostní normy (Zdroj: autor)

Tabulka 6 obsahuje rozpis norem ve třech důležitých kategoriích-příjem, výkon v jednotkách a počet potřebných aktivit. Pokud se podíváme na to, z kolika procent daný poradce naplňuje hodnoty v této tabulce, dostaneme posouzení jeho kompetentnosti.

Návrh systému řízení rozvoje

Systém znamená, jaké uplatňují pravidla, aktivity, postupy. Kompetenční model a karty kompetencí je vhodné začlenit do hodnotících rozhovorů, které probíhají při individuálních konzultacích. Tento nástroj pomůže identifikovat slabá místa a to, jaké kompetence je potřeba rozvíjet. Kompetenční model pomůže rozvoj individuálně a efektivně. Pomůže dokonce pracovníkovi samotnému najít mezery, na kterých může pracovat.

Na počátku kariéry každého pracovníka budou kompetence jistě nedostatečné. Nedostatečnost bude zejména v odborných znalostech a postojích. Cílem je osobnosti budovat, ne je přetahovat od konkurence nebo čekat, že se zázrakem zjeví samy.

Práce s kompetencemi pracovníka začíná už ve fázi přijímacího procesu. Úplně na prvním místě jsou postoje. V tabulce jsou u položky postojů definované tyto kompetence: motivace, sebevědomí, dodržování dohod, ochota ke spolupráci, potřeba učit se. Cílem není nováčka s těmito kompetencemi seznamovat, ale spíše ho v daných

kompetencích podporovat, postupně o nich mluvit. Je logické, že nováček na počátku spolupráce si nebude hned věřit, nebo že na schůzku přijde se zpožděním atd. To ale neznamena, že není na danou pozici vhodný. Informuje to pouze o tom, že tato kompetence je dosud slabá. Pokud se na problematiku rozvoje pracovníků budeme pohlížet jako na příležitost, získáme dobrou konkurenční pozici. Vedoucí na začátku spolupráce prochází ideálně vše spolu s ním a vykrývá slabá místa nováčka do doby, než bude schopen opřít se o dostatek vybudovaných kompetencí. Když se splní podmínka, že jsou postoje dostatečné a pracovník má svůj důvod, proč jít práci vyzkoušet, pokračuje se rozvojem dalších kompetencí dle metodiky vstupních kurzů. Hlavním cílem je nováčka nepřehltit informacemi, ale pomoci mu postavit základy jeho profesní kariéry.

Na konci úvodního vzdělávání je pracovník zná celkový rozsah potřebných schopností a dovedností. Dokáže se v oboru orientovat a práci si v praxi vyzkoušel. Prvních 10 klientských případů zpracovává vedoucí spolu s nováčkem tak, aby ho celý postup naučil. Učit ale neznamena ukazovat a dělat za něj. K osvojení kompetencí dochází, když pracovník sám aktivity vykonává.

Firma má existující systém skupinového vzdělávání, který se skládá z již zmíněného vstupního kurzu a školení zaměřených na obchod, odborné znalosti a na manažerské dovednosti. V systému jsou začleněny akce na podporu motivace a osobního rozvoje. Frekvence vzdělávání je přibližně dvě školení do měsíce. Základním stavebním kamenem řízení rozvoje spolupracovníka jsou však pravidelné konzultace s vedoucím, do nichž je vhodné kartu kompetencí začlenit. Hodnocení vždy provádí obě strany, vedoucí i spolupracovník. Pro nejslabší kompetenci se pak zvolí řešení rozvoje. Pro výběr slouží následující tabulka.

Kategorie	Varianty
Počítačová způsobilost	
Základní dovednosti	Skupinové školení Rada Samostudium
Portál OVB	
Práce v kalkulačních programech	
Instalace programů	
Bezpečnost a zálohování dat	
Komunikace	
Základy komunikace	Vstupní kurz Aplikační výběrový seminář GST lyceum Firemní vzdělávací materiály
Umění naslouchat a pokládat otázky	
Prezentace služby finančního poradenství	
Získání podkladů pro vypracování finanční analýzy	

Úvodní rozhovor	Koučování Trénink Mentoring Odborná literatura Externí semináře Skupinové školení
Zvládání námitek klientů	
Vedení pohovoru (setkání s manažerem)	
Vedení konzultace	
Prezentace na školení	
Zvládání námitek a obav spolupracovníků	
Odborné znalosti	
Obecné znalosti	Vstupní kurz Aplikační výběrový seminář GST lyceum Firemní vzdělávací materiály Koučování Internet Mentoring Odborná literatura Odborná školení partnerů
Produktové znalosti	
Finanční gramotnost	
Znalost základních informací o OVB a partnerech	
Znalost procesu práce s klientem	
Administrativa smlouvy	
Pravidelně sleduje vývoj trhu	
Znalost procesu zaškolení spolupracovníka	
Vedení spolupracovníků	
Postoje	
Motivace	Vstupní kurz Koučování Mentoring Odborná literatura Kariérní konzultace Pravidla týmu Externí semináře
Zdravé sebevědomí	
Samostatnost	
Dodržování dohod	
Ochota ke spolupráci a pomoci druhým	
Vytrvalost	
Schopnost převzít a nést odpovědnost	
Příkladné chování	
Pokora	
Fyzické a zdravotní požadavky	
Zdravý a odpočínutý	Vstupní kurz Koučování Odborná literatura Externí semináře
Příjemný vzhled	
Pěstuje sport nebo má jiné mimopracovní aktivity	
Investuje	

Tabulka 7: Alternativy vzdělávání (Zdroj: autor)

Z dotazů ohledně vzdělávání vyplynula rada zajímavých postřehů. Důležitá je kombinace forem vzdělávání. Pokud není vzdělávání pestré, začne klesat motivace pracovníka vzdělávat se. Zásadní je také, od koho informace pracovník slyší. Často pomáhá, když problematiku část prodiskutuje s někým z kolegů nebo s manažerem jiného týmu. Všichni členové týmu vnímali křížové konzultace jako nejlepší formu rozvoje kompetencí. Paleta možností, které máme k dispozici, je široká.

7. Návrh implementace systému

Tato část práce hledá řešení pro nejefektivnější zapracování nového systému řízení. Za implementaci nese odpovědnost konkrétní manažer. Přidělení odpovědnosti je prvním krokem na cestě za změnou. Druhým krokem je získání podpory pro změnu od pracovníků. Organizace musí být na změnu připravena, musí ji být schopna akceptovat a zapracovat. Ochota ke spolupráci vychází z toho, že pracovníci chápou přínos nového systému, musí mu rozumět a po určitý čas je potřeba věnovat pozornost jeho zapracování.

Pro systém řízení obchodních zástupců prostřednictvím rozvoje kompetencí je nutno vyhotovit samostatný dokument firmy. Tento dokument obsahuje popis strategického cíle organizace, vysvětlení principu řízení prostřednictvím kompetencí a vysvětlení základních pojmů. Dále je jeho součástí tabulka kompetencí spolu se specifikací těchto kompetencí a systém vyhodnocení. Kompetenční model je součástí základních dokumentů firmy, měl by být uložen spolu s nimi v přístupné složce.

Nový systém se neujme sám od sebe, k jeho implementaci vede vytrvalá činnost. Prvně jde o získání podpory pro změnu ze strany pracovníků. Pokud bariéra nedůvěry nebude prolomena, nejde se pohnout kupředu. První, kdo musí o změnu systému stát, jsou manažeři organizace. K tomuto účelu je dobré uspořádat workshop a téma a přínosy řízení prostřednictvím kompetencí s nimi prodiskutovat. Měli by vnímat úsporu času a manažerské náročnosti při použití systému. Změna systému bude vyžadovat změnu postupů při výkonu práce, jde tedy o přeučení zaběhlých návyků. Jedno školení samo o sobě by změnu nepřineslo. Workshop musí mít několik opakování s časovým odstupem, aby pracovníci mohli prodiskutovat přínosy a úskalí, se kterými se setkali v praxi.

S novým systémem by měli být seznámeni všichni členové týmu. Důvěra v systém je zásadní, a proto musí být změna dobře komunikována a co nejvíce transparentní. Zlepšení orientace, zjednodušení procesu zaškolování je přínosem především pro poradce. Poradce často nemá kompletní přehled o tom, co musí ovládat, aby byl ve své práci úspěšný. Často spatřuje příčinu selhání ve vnějších okolnostech a tím sám sebe limituje. Přehled, které kompetence jsou pro jeho práci důležité a do jaké míry je potřeba danou kompetenci ovládat, pomůže poradcům k lepším příjmům a ušetří jim náklady spojené se vzděláváním nevhodného typu.

Finanční vyhodnocení

Aktuální statistika týmu říká, že průměrný finanční poradce dosahuje výsledku okolo 180 BJ. Průměr se skládá z práce poradců, kteří vykonávají práci příležitostně, těch, co ji dělají na vedlejší úvazek, a těch, kteří ji mají na hlavní úvazek. Tyto skupiny jsou zastoupeny každá přibližně jednou třetinou. Průměr dle normy, která je v této práci zmiňována, by měl být 220 BJ. Rozdíl mezi výkony bude mimo jiné dán i nedostatečností kompetencí. Z opatrnostního hlediska počítám v kalkulacích s tím, že z 50 % jsou pracovníci pod limitem díky vnějším faktorům a z 50 % díky nedostatečným kompetencím.

Dalším efektem zlepšení zaškolení bude snížení odchodovosti pracovníků. Obchodní tým, pro který byl systém navrhován, má historicky 44 zaregistrovaných pracovníků, z kterých je pouze 15 aktivních. Tým má 34 % úspěšnost zaškolení nováčka do oboru. Příčin selhání je opět několik. Jednou z nejvýznamnějších chyb je nezvládnutí kompetencí ze strany nově zaškoleného člověka. Zde opět z opatrnosti, aby vliv nebyl zveličený, vkládám předpoklad, že 15 % spolupracovníku odešlo, jelikož u nich došlo ke zklamání z neúspěšného obchodu, který byl způsoben nedostatečnými kompetencemi.

U skupiny 15 poradců, dle úvah v předchozích dvou odstavcích, by se měl zlepšit měsíční výkon o 700 BJ (průměrný výsledek navýšený o 20 BJ a díky vyšší úspěšnosti zapracování by v týmu mělo být o dva členy více). Pro manažera to představuje nárůst měsíčního příjmu o 26 250 Kč. Pro poradce se jednoznačně finanční efekt počítat nedá, jelikož u individuálních výsledků se nedá zvažovat obecný průměr. Jsou poradci, kteří dosahují lepších výsledků, než které určuje stanovená norma, a jsou ti, kteří mají výsledky násobně nižší. Rozdíl u těchto dvou skupin je především v kompetencích. Po ovládnutí kompetencí z kompetenční karty je ale jisté, že poradce bude schopen dlouhodobě normu naplňovat, tedy vydělávat si požadované finance. Přínosem pro poradce je získání stabilních příjmů ve výši odpovídající standardům.

Náklady implementace systému spočívají v proškolení týmu v nové metodice, zaváděné do současného vzdělávacího systému, a v kontrole. Školení manažera se skládá z minimálně 3 workshopů, každý v délce 3 hodin. Dále o systému musí být proškolen tým. Náročnost tohoto školení jsou 2 hodiny. Práce na zavedení a kontrole používání systému bude vyžadovat 3 hodiny práce manažera týdně po dobu 3 měsíců. Kalkulace hodinové sazby pro pozice je odvozena z měsíční normy na výkon, tedy z příjmu pozice,

dělené standardním časovým fondem pracovníka. Výsledky jsou v tabulce č. 8. Tyto sazby jsou průměrné, každá z pozic obsahuje širší finanční škály.

	Cílený měsíční příjem	Počet odpracovaných hodin měsíčně	Průměrná hodinová sazba
Poradce na vedlejší činnost	12 000 Kč	80 h/měs.	150 Kč/h
Poradce na hlavní činnost	24 000 Kč	160 h/měs.	150 Kč/h
Manažer	60 000 Kč	160 h/měs.	375 Kč/h

Tabulka 8: Hodinová sazba (Zdroj: autor)

	Časová náročnost	Hodinová sazba	Náklady
Školení manažera (3x workshop)	9 h	375 Kč	3 375 Kč
Školení týmu (dvouhodinový seminář)	15 x 2 h	150 Kč	2 250 Kč
Implementace (začlenění do vzdělávacího systému a vyhodnocení)	36 h	375 Kč	13 500 Kč
Celkové náklady	75 h	-	19 125 Kč

Tabulka 9: Náklady implementace (Zdroj: autor)

Náklady implementace systému pro obchodní tým jsou ve výši 19 125 Kč, z nichž 16 875 Kč nese manažer. Náklady jsou tvořeny časem potřebným na zavedení systému. U 15členného týmu má tato investice měsíční návratnost. Přínos pro manažery spočívá ve zjednodušení práce, očekávané zvýšení měsíčního výkonu, dle výpočtu v prvních dvou odstavcích finančního rozboru implementace, je 25 %. Investice do implementace systému mají velmi vysokou míru návratnosti.

8. Závěr

Diplomová práce řeší potřebu obchodního týmu vytvořit model řízení, který by navazoval na již zaběhnuté systémy. Jeho cílem je řídit skupinu obchodních zástupců na různých úrovních zkušeností a různých povahových charakterů tak, aby byl maximálně využit potenciál týmu. Tento potenciál spočívá individuálně v každém obchodníkovi. Rozvoj pracovních dovedností a osobních postojů bude podporovat celkovou pracovní motivaci. V obchodní činnosti je motivace velmi důležitá hodnota. Nadarmo se neříká, že pokud člověk ví proč, cestu si vždycky najde. Vhodným nástrojem pro řízení skupiny finančních poradců je model řízení prostřednictvím kompetencí. Pomáhá systematickému rozvoji pracovníka a symetrickému rozvoji jeho kompetencí. V praxi může nezvládnutí pouze jediné z řady kompetencí vést až k selhávání obchodů.

Řízení obchodního týmu prostřednictvím kompetencí je přístup, který spočívá v definování důležitých pracovních kompetencí, jejich popsání a určení minimální míry jejich ovládnutí. Kompetence byly sestaveny na základě odborné literatury a řízených rozhovorů s manažery firmy, pracovníky a klienty.

Odborná literatura v oblasti tématu kompetence obsahuje širokou škálu podkladů ke kompetencím obchodních zástupců. Jde o pracovníky, kteří musí umět jednat s lidmi a zároveň musí rozumět technickým parametrům produktů. Zároveň je obchod spojen s vyšší mírou stresu než jiná povolání. V diplomové práci jsme vycházeli ze seznamů uvedených v publikacích Psychologie a sociologie řízení a Jak úspěšně řídit prodejní tým.

Skupiny, s nimiž byly vedeny řízené rozhovory, měly na kompetence různé pohledy. Management firmy apeloval na prostý seznam, který by měl být sestaven především z kompetencí souvisejících s ovládnutím procesu práce s klientem. Klienti na otázku, jaké by poradce měl mít kompetence, odpovídali, že především odborné. Pokud jsme se ale bavili o důvodech, pro které si poradce vybrali, byly jimi osobní sympatie, důvěryhodnost a zjednodušeně komunikační dovednosti. Poradci samotní vyjadřovali potřebu práci finančního poradce detailně rozebrat, aby měli osnovu, z které mohou vycházet. Při jmenování konkrétních kompetencí se zaměřovali především na postoje jako vytrvalost a vnitřní motivace. Závěrečná skupina, klienti, měla s určením kompetencí největší problém.

Výsledkem bylo sestavení 37 kompetencí, které ovlivňují úspěšnost finančního poradce. Jsou rozčleněny do 5 oblastí: počítačová způsobilost, komunikační dovednosti, odborné znalosti, postoje a fyzické požadavky. Soubor kompetencí obsahuje minimální úroveň, která je nezbytná. V případě, že je kompetence nedostatečná, bude mít pracovník pravděpodobně problémy dosáhnout odpovídajících výsledků, popřípadě výsledky dlouhodobě udržet. Obchodníka bude limitovat každá kompetence, u které nesplňuje alespoň minimální požadavky, a je nutné tyto limity pracovníka odstranit. Systém má za cíl symetricky rozvíjet dovednosti poradce a budovat jeho schopnost samostatné práce. V případě, že některé z dovedností nejsou na dostatečné úrovni, musí za tyto činnosti převzít odpovědnosti manažer.

Přínos tohoto systému spočívá v přístupu k nevyužitému potenciálu týmu. Odhadovaný efekt z implementace systému je 25% nárůst výkonu na úrovni obchodního týmu. Navíc manažer i pracovník mají jasně definovaný rámec kompetencí, které si musí pracovník osvojit, aby mohl být v obchodu úspěšný. Konkurenční výhodou firem je lidský kapitál. Budování osobností ve firmě je cestou zdravého růstu a konkurenční převahy. Samotný systém řízení skrz kompetence nenese žádná významná rizika spojená se zavedením do řízení obchodního týmu. Rizika spatřuji spíše v definování požadovaných kompetencí. Přesto, že předmětem této diplomové práce bylo definovat kompetence dle objektivní metodiky a jsou výstupem názorů 33 respondentů, seznam může obsahovat nedokonalosti v podobě nesrozumitelnosti, zavádějící formulace, nebo přílišné složitosti. Před jeho využitím by měl být seznam v praxi testován. A na základě výstupů testování upraven.

9. Summary and keywords

The theme of this thesis is to design a managing system of a particular group of financial advisors through a development of competences. This system aims to enable a very liberal style of management that allows each associate to evolve individually according to their needs and options. In this work, you will learn about financial advisory field, the broker group, and the specific business team for which the proposal was created.

The competence concept creation is based on structured interviews and available professional literature. Additionally, a competence card is created to allow a manager to find out what specifically prevents the associates from achieving desired results. Then, an effective way of learning in this area can be found and chosen. The purpose of this case is to create independent and functioning business units.

Keywords: Competences, competences of business associates, competence model, competence card, competence development, management system, business team leadership

10. Seznam literatury

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

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

DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-716-9422-3.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-6318-7.

OBER, D. a kol. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 8072265334.

SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Přeložila Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-162-1.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.

ZADRAŽILOVÁ, D. a KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. [1. uprav. vyd.]. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-85623-72-2.

Interní podnikové dokumenty OVB Allfinanz a.s.

11. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Systém pojetí řízení	7
Obrázek 2: Semafor vitality	9
Obrázek 3: Zobecněná teorie omezení.....	9
Obrázek 4:Pyramida vitality	10
Obrázek 5: Obr: Cyklus lidských zdrojů.....	11
Obrázek 6: Strategický cíl rozvoje lidských zdrojů	18
Obrázek 7: Vývoj stylu řízení	20
Obrázek 8: Příklad řídicí struktury obchodní skupiny	26
Obrázek 9: Řídicí struktura obchodního týmu	27
Obrázek 10: Proces práce s klientem: KAPS.....	32
Tabulka 1: Použité hodnotící škála	23
Tabulka 2: Kompetence finančního poradce.....	41
Tabulka 3: Kompetence manažera	46
Tabulka 4: Karta kompetencí poradce	47
Tabulka 5: Karta kompetencí manažera.....	49
Tabulka 6: Výkonnostní normy.....	50
Tabulka 7:Alternativy vzdělávání	52
Tabulka 8: Hodinová sazba	55
Tabulka 9: Náklady implementace.....	55