

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Ondřej Vališík

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Posouzení stylu a metod manažerské práce ve vybraných podnikatelských
subjektech

Vedoucí bakalářské práce
Ing. V. Štípek, Ph. D.

Autor
Ondřej Vališík

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ondřej VALIŠÍK

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: Posouzení stylu a metod manažerské práce ve vybraných podnikatelských subjektech

Zásady pro vypracování:

Stručná charakteristika:

Rozvoj každého podniku je výrazně závislý na osobě manažera, na stylu jeho práce, metodách a technikách řízení.

Cíl řešení:

Ve vybraných subjektech provést rozbor používaných metod řízení, charakterizovat styl řízení vedoucích pracovníků, navrhnout optimální systém metod řízení a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.

Metodický postup:

1. Prostudovat literární prameny zaměřené k dané problematice.
2. Provést vlastní zkoumání stylu a metod manažerské práce ve vybraném podniku.
3. Navrhnout optimální systém manažerské práce a vybrat nejvhodnější manažerské metody.
4. Určit předpoklady uplatnění optimálního stylu a optimálních metod řízení.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl, metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu. 5. Diskuze. 6. Návrh optimálního stylu manažerské práce a metod řízení. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha : Grada Publishing, s. r. o., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
STÝBLO, J. Efektivní manažer. Ostrava : Montanex, s. r. o., 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-19-9
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky II. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky III Olomouc : Rubico, s. r. o., 1. vydání, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha : Management Press, 2005, 314 s. ISBN 80-7261-041-4
WARD, M. 50 základních manažerských technik. Praha : Management Press. 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X
Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 20. března 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Strc. L.S. 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658


doc. Ing. Ladislav Rolfnek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že tato bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Všechny zdroje, prameny a literaturu, které jsem při vypracování používal nebo z nich čerpal, v práci řádně cituji s uvedením úplného odkazu na příslušný zdroj.

V Českých Budějovicích dne 1. 5. 2010

Ondřej Vališík

Poděkování

Mnohokrát děkuji svému vedoucímu, Ing. Vladimíru Štípkovi Ph.D., za jeho trpělivost, shovívavost, příkladné vedení, cenné rady, připomínky a všechnen čas, který mi věnoval.

Moje poděkování patří také panu Mgr. Vojtěchu Dubovi, mému dlouholetému příteli a nadřízenému, za jeho příkladné vedení a čas, který mi v minulosti věnoval.

Klíčová slova

Multi-level marketing, manažer nižšího stupně, kariérový plán, bankovní jednotky, brutto body.

Obsah

1.	Úvod	1
2.	Literární přehled	3
2.1	Pojem management	3
2.2	Historie managementu	3
2.3	Dělení managementu	5
2.4	Manažerské funkce	5
2.4.1	Plánování	5
2.4.2	Organizování	8
2.4.3	Personalistika	10
2.4.4	Vedení	12
2.4.5	Kontrolování	13
2.5	Styly řízení	17
2.5.1	Byrokratické řízení	17
2.5.2	Autokratické řízení	17
2.5.3	Liberální řízení	17
2.5.4	Demokratické řízení	18
2.6	Směsi stylů řízení	18
2.6.1	Autokraticko-demokratický styl řízení	18
2.6.2	Autokraticko-liberální styl řízení	18
2.7	Vyhodnocení stylů řízení	19
2.8	Multi-level marketing	21
2.9	Techniky poznávání a rozboru stylu řízení	22
3.	Cíl práce, hypotézy	23
4.	Analytická část	25
4.1	Partners, a.s. – základní informace o firmě	25
4.2	Fincentrum, a.s. – základní informace o firmě	28
4.3	Popis práce manažera	30
4.4	Všední den manažera	31

4.5	Styl řízení manažera „P“ vs manažera „F“	35
4.6	Vyhodnocení stylů řízení manažera „P“ a manažera „F“	36
4.7	Partners vs Fincentrum v Jindřichově Hradci	38
4.8	Partners, a.s. – analýza kariérového plánu	39
4.9	Fincentrum, a.s. – analýza kariérového plánu	44
4.10	Kariérový plán Partners vs Fincentrum	46
4.11	Návrhy na zlepšení	49
5.	Závěr	52
6.	Summary	53
7.	Seznam použité literatury	54
8.	Seznam obrázků, schémat, tabulek a grafů	57
9.	Seznam zkratk	58
10.	Seznam příloh	59
11.	Přílohy	60

1. ÚVOD

*„V dnešním firemním světě je pouze omezená poptávka po výjimečnosti.
Daleko, daleko větší poptávka je po průměrnosti.“*

Paul Arden

Finanční poradenství představuje tržní segment, který se velmi dynamicky rozvíjí v návaznosti na požadavky moderní společnosti. Je formován finančním trhem a dále společností, která má v dnešní době čím dál tím vyšší nároky na produkty finančního trhu. Služba osobního finančního poradce se v současnosti stává již naprostou samozřejmostí, které využívá jak rodina, tak jednotlivec.

Klient je v dnešní době čím dál tím vzdělanější a informovanější, proto očekává od finančního poradce nejen kvalitní službu, která mu ušetří čas i peníze, ale hlavně že se stane styčnou osobou mezi ním a finančním trhem. Finanční poradce nese plnou odpovědnost za svá doporučení, která klientovi předává.

I přes tento trend nemá finanční poradenství v České republice dlouhou tradici. První poradenské společnosti zahajují působení na českém trhu teprve koncem 20. století a i přes snahu ukázat jejich přínos pro společnost, jsou dlouhou dobu vnímány jen jako finanční zprostředkovatelé a prodejci produktů.

Teprve začátkem nového tisíciletí začíná získávat finanční poradenství opravdové renomé, které však bohužel vzápětí kazí amaterismus vládnoucí napříč tomuto oboru. Tato skutečnost je způsobena faktem, že na finančního poradce není kladen nárok na vzdělání. I přes tento fakt se však jednotlivé finančně poradenské společnosti snaží neustále zkvalitňovat svoji službu a přibližovat se klientovi.

Předmětem této práce je bližší zkoumání a srovnání dvou velkým firem působících na poli finančního poradenství, a to Fincentrum, a.s. a Partners, a.s.

Společnosti byly vybrány na základě volby autora této práce z důvodu osobní vazby k firmám. Ve společnosti Partners, a.s. (dále jen Partners) autor v dřívější době sám působil, ve společnosti Fincentrum, a.s. (dále jen Fincentrum) autor nyní aktivně působí.

Obě společnosti vystupují jako finančně poradenské firmy. Pravdou však je, že ani jedna z nich nemá oprávnění poskytovat poradenské služby. Zisk firmy je tvořen z prodeje finančních produktů. Finanční produkty jsou prodávány přímo, dle modelu tzv. multi-level marketingu. Dle tohoto modelu mají obě společnosti vytvořeny kariérový plán, v rámci kterého jednotlivý poradci postupují napříč firmou. Kariérový plán je jasně definovaný s předem stanovenými pravidly pro postup. V mezích těchto plánů rozpoznáváme finanční poradce a dále manažery skupin finančních poradců o různém počtu.

Tato práce je cíleně zaměřena na nižší stupeň managementu. Na tomto postu nyní autor sám pracuje ve Fincentru a v minulosti dlouhou dobu podléhal přímému vlivu manažera na této pozici jak v Partners, tak ve Fincentru. V následujících řádcích se čtenář dozví jakým způsobem takový manažer pracuje, co vše je náplní jeho práce. Dále se dozví o stylu řízení a metodách, které implementuje na své podřízené. Tyto skutečnosti budou pospány v kontextu jednotlivých firem postavených proti sobě.

Posledním tématem, kterého se tato práce dotkne, bude kariérový plán jednotlivých firem, což by měl být obraz přístupu vedení firem k podřízeným poradcům a manažerům v síti. Kariérový plán jasně definuje podmínky pro postup, proto je možné učinit hlubokou analýzu a srovnání plánů obou firem, z čehož vyplyne, která z firem poskytuje poradcům a manažerům lepší zázemí.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Pojem „management“

Donnelly (1997) tvrdí, že management lze také chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, kterého nelze dosáhnout individuální prací.

Oproti tomu **Lang (2007)** říká, že management sleduje cílově orientované utváření a řízení sociotechnických systémů jednání z věcného a osobního pohledu.

Management (anglicky to manager – řídit, původem z francouzského, *ménagement*, které má zase svůj kořen v latinském slovu manus – ruka, a jeho prazákadem bylo ruční ovládání koní, též dispozitivní faktor) je umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládání její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků. Takto je vysvětlen pojem „management“ v internetové encyklopedii **Wikipedie**.

2.2 Historie managementu

Internetový zdroj (www.wikipedia.cz) V první etapě, která probíhala na konci 19. a začátku minulého století, si vzrůstající nároky na řízení stále větších a na řízení zdrojů náročnějších společností vynutily tento nový obor. Jako jeho zakladatelé jsou uváděni Henry Fayol, Winslow Taylor a Max Weber. V dnešní době se označuje tato etapa jako tzv. klasický management. Zaváděna byla úkolová mzda a výstupní kontrola.

Druhá etapa následovala v období mezi koncem druhé světové války a 80. lety dvacátého století. Toto období je označováno i jako tzv. manažerská revoluce. Do této doby byly společnosti vedené většinou silnými osobnostmi jako jsou Henry Ford a Tomáš Baťa. Tito byli často jak manažery, tak i vlastníky a měly absolutní moc ve své

firmě. Bez těchto osobností však firmy upadaly do krize. Proto později byla pozice manažera od pozice vlastníka oddělena, navíc i manažeři samotní se začali dělit na vrcholné a manažery první a druhé linie. Vznikly také nové teorie:

- Teorie pracovního přístupu – teorie, jejímž představitelem je Luther Gulick. Snažila se popsat jak zvládnout procesy řízení a jak vymezit a určit přesné funkce vedoucích pracovníků.
- Teorie systémového přístupu – tuto teorii zavedl americký manažer Chester Barnard. Vycházel zde z názoru, že celek je lepší než součet částí. Za hlavní zde považoval motivaci lidí pomocí například materiálních pobídek či zlepšení podmínek při práci nebo také pomocí duševních podnětů.

Třetí etapa uvádí již management dnešní době velmi podobný. Začaly se projevovat snahy o spoluúčast zaměstnanců na řízení firmy, ubylo exaktnosti ve prospěch intuice a zevšeobecnění zkušeností jiných manažerů. Vznikla koncepce dokonalého podniku, založená na zkušenostech úspěšných manažerů a jejich zevšeobecnění.

V trendech, které ve třetí etapě již začaly, pokračovala i následující čtvrtá etapa od 90. let. Zaměstnanci kromě podílu na řízení získali prostřednictvím zaměstnaneckých akcií i část majetku podniku a podíleli se tak zároveň i na jeho zisku. Osobnostmi této etapy jsou například Bill Gates, Akio Merita či William Hewlett. Uvádí se i etapa zvaná management 21. století, zde se dbá na další vylepšení spolupráce mezi společnostmi a zaměstnanci.

2.3 Dělení managementu

Management lze dle internetové encyklopedie **wikipedie** rozdělit na tři části:

- Nejnižší stupeň – Management prvního stupně řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce, jsou jimi například mistři v dílnách. Musí mít nejvíce odborných vědomostí.
- Střední stupeň – Do managementu druhého stupně patří rozličná skupina vedoucích pracovníků. Ti jsou z mnoha velmi různorodých odvětví (například z personalistiky, či zásobování).
- Nejvyšší stupeň – Management z nejvyššího stupně managementu podniku usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby.

2.4 Manažerské funkce

2.4.1 Plánování

Jedná se o rozhodovací proces volby cílů a prostředků jejich dosažení. Plánování předchází realizaci všech dalších následných manažerských funkcí, protože zahrnuje stanovení cílů

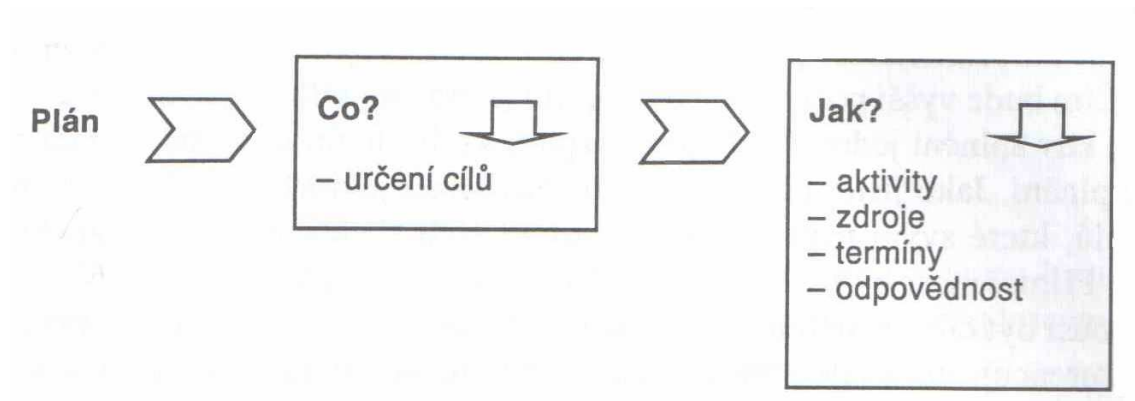
Je nejdůležitější manažerskou funkcí, protože je východiskem pro všechny funkce ostatní. Hlavní charakteristiky:

- Prostředek volby záměrů a cílů, jejich dosažení.
- Priorita plánování v systému manažerských funkcí.
- Využití plánování všemi manažerskými funkcemi.
- Prostředek efektivní realizace všech činností.

Šuleř (2003) uvádí, že při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků – cílů, postupů (akcí), zdrojů, úkolů (implementace) a kontroly.

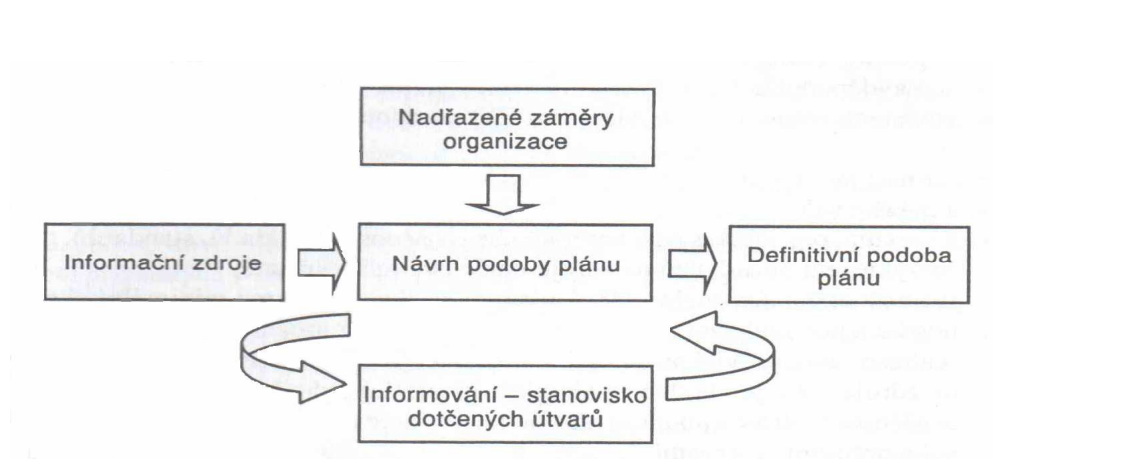
Veber (2004) ve své publikaci popisuje, z jakých prvků se plán skládá, respektive co je náplní plánu, viz. obrázek 1 a dále jakým způsobem se při tvorbě plánu postupuje, což je patrné z obrázku 2.

Obr. 1 Náplň plánu



Zdroj: Veber, 2004

Obr. 2 Postup tvorby plánu



Zdroj: Veber, 2004

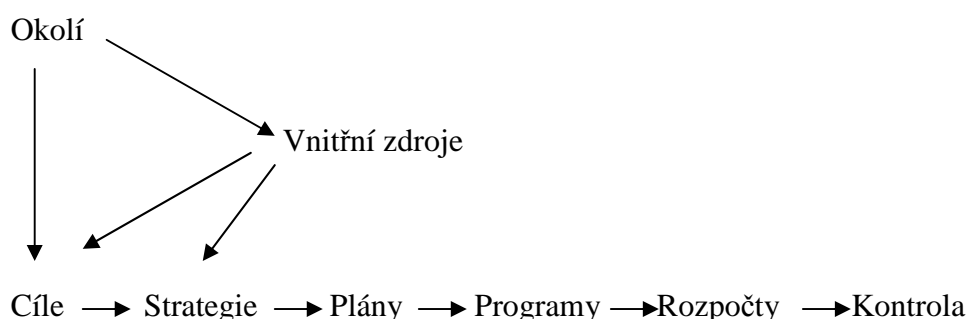
Efektivní plánování – podle různých hledisek: míra dosažení vytyčených záměrů a cílů s ohledem na vynaložené náklady a míru uspokojení zájmových skupin. Plán představuje jakýkoliv promyšlený, uvědomělý postup budoucích činností, má podobu: poslání, cíle, strategie, taktiky, postupu, pravidel, programu, rozpočtu.

Plánovací proces:

- Uvědomění si příležitosti a hrozeb (šance) z hlediska vnějšího, oborového okolí a silných i slabých stránek organizace.
- Stanovení cílů – k čemu chceme směřovat, jak a kdy si toho přejeme dosáhnout.
- Zvažování plánovacích předpokladů – v jakém prostředí budou naše plány realizovány - vnějším, oborovém nebo vnitřním.
- Stanovení alternativ – jaké jsou reálné alternativy pro dosažení našich cílů.
- Porovnání alternativ a cílů – které alternativy se jeví jako nejefektivnější.
- Výběr alternativ – volba postupu činností, které budeme prosazovat.
- Formulování pomocných plánů – investic, náboru, ...
- Numerické vyjádření plánů pomocí rozpočtu – zpracování.

O plánovacím procesu píše ve své publikaci **Truneček (1997)**, který zároveň znázornil plánovací proces ve schématu, viz. obrázek 3.

Obr. 3 Obecné schéma plánovacího procesu



Zdroj: Truneček, 1997

Tomuto postupu se říká SWOT analýza (viz. obrázek 4). Název je odvozen od počátečních písmen: Strengths (silné stránky firmy), Weaknesses (slabé stránky firmy), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby).

Obr. 4 SWOT analýza

Výčet silných stránek - - -	Výčet slabých stránek - - -
Výčet příležitostí - - -	Výčet hrozeb - - -

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006

2.4.2 Organizování

Dle **Trunečka (1997)** je organizování cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.

Pokud je zvolen cíl a alternativa přístupu jak jej dosáhnout, je třeba tento postup efektivně zorganizovat, rozmístit a uspořádat všechny disponibilní zdroje organizace tak, aby existovala reálná šance vytyčených cílů zvoleným postupem a ve stanoveném časovém horizontu dosáhnout. Zejména u lidských zdrojů organizace zajistit, aby:

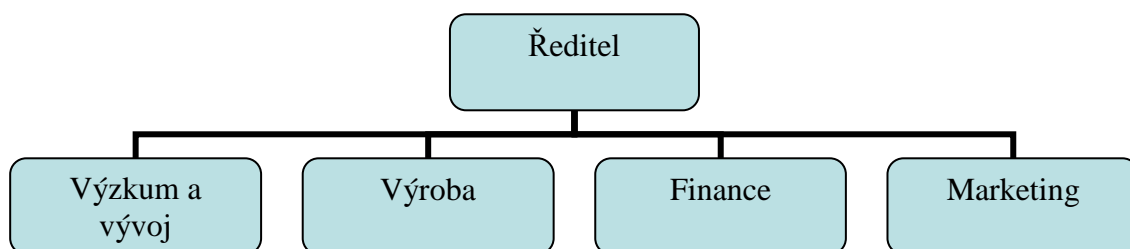
- Bylo jasné, kdo a co má dělat, kdo je odpovědný za výsledky.

- Byly odstraňovány organizační překážky při uskutečňování plánovaných činností.
- Existovaly rozhodovací a komunikační sítě nezbytné k řešení očekávaných problémů.

Podstata organizování spočívá v budování prováděcí organizační struktury, která vytvoří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci jednotlivců a skupin při dosahování stanovených cílů.

Příkladem jsou *funkcionální struktury* (viz. obrázek 5), které jsou založeny na funkční specializaci dílčích strukturálních jednotek, přičemž jednotlivé útvary (oddělení) kumulují stejné funkční činnosti, píše ve své publikaci **Vodáček – Vodáčková (2001)**.

Obr. 5 Příklad funkcionální struktury



Zdroj: autor

Proces organizování: (plánování) – identifikace a klasifikace potřebných činností – seskupování činností podle zdrojů a situací – delegování pravomocí – horizontální a vertikální koordinace pravomocí a informačních vztahů – (personalistika) – (vedení) – (kontrolování).

2.4.3 Personalistika

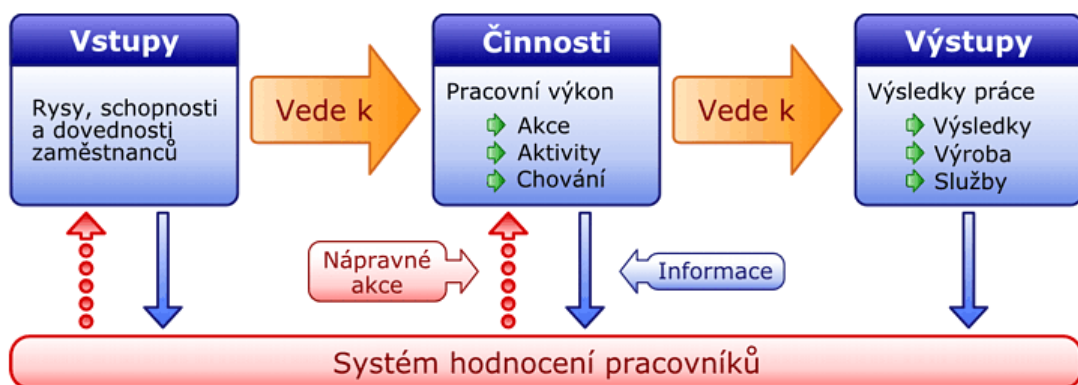
Veber (2004) tvrdí, že v každé organizaci je personální útvar zajišťující řízení lidských zdrojů. Personalistika je proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici. Využívá poznatky z oblasti psychologie, sociologie, práva a organizace práce.

Hlavní úkoly personalistiky jsou:

- Nábor a výběr pracovníků.
- Adaptace pracovníků v novém prostředí.
- Rozvoj pracovníků ve prospěch firmy i osobnosti pracovníků.
- Hodnocení podle výsledků práce i chování.
- Stabilizace (udržení) pracovníků.

Jedním z hlavních úkolů personalistiky je jak již bylo jednou popsáno výše „*hodnocení podle výsledků práce i chování*“. Příkladem systému hodnocení je obrázek 6.

Obr. 6 Systém hodnocení pracovníků



Zdroj: http://halek.info/prezentace/plánovani-organizovani-prednasky/obrazky/07-hodnoceni_pracovniku.gif

Výběru zaměstnanců předchází analýza požadavků. Pro tuto personální strategii je výhodná zcela otevřená komunikace.

Rozvoj osobnosti je znamenitým prostředkem k dosahování firemních cílů. Osobní rozvoj prochází čtyřmi stupni: motivace, znalosti, dovednosti, návyky. V organizaci je třeba vytvořit příznivé podmínky.

Manažerským nástrojem pro ovlivňování chování druhých jsou znalosti, dovednosti a návyky: efektivní komunikace, účinné vedení, motivace. Komunikace je sdělování (výměna informací). Existují tři formy komunikace: verbální, neverbální, činy. Komunikační proces je tvořen konkrétními prvky a probíhá v určitých fázích.

Motivace může být vnitřní nebo vnější. Z této skutečnosti vychází takzvaný incentivní management.

Motivace je funkcí:

- Intenzity vnitřního napětí.
- Hodnot a cílů.
- Pravděpodobnosti dosažení cíle.

Veber (2004) říká, že Maslowova teorie potřeb vychází ze závěru, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze uspořádat hierarchicky, přičemž nejdříve se snaží člověk uspokojit základní potřeby a teprve poté, co jsou uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší.

Obr. 7 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber, 2004

2.4.4 Vedení

Vedení je cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle. Vést a řídit lidi vyžaduje dvě základní dovednosti:

- Vytvářet energii – umění zaujmout, motivovat, vzbudit elán.
- Usměřňovat energie – správný směr, tempo, využití zdrojů.

Dle **Magratty (2004)** je správné vedení důležité k výkonnosti podřízených. Výkonnost na jedné straně záleží na přispění jedinců, z nichž každý je umíněně svůj a každý z nich potřebuje mít pocit docenění. Na druhé straně, i když jedinci – a zejména ti správní – mají naprosto zásadní úlohu, je to organizace a její účel, co musí stát v popředí.

Styly řízení (způsoby využívání pravomoci) – viz. dále kapitola 2.5:

- Autokratický styl – rozhoduje sám, uděluje příkazy, odmítá diskusi, očekává bezpodmínečné plnění rozkazů.
- Demokratický styl – partnerský, podřízení jsou důvěryhodní lidé, diskuse.
- Liberální styl – seznámí podřízené s úkoly a doufá, že vše dobře dopadne.

Likertovy systémy managementu:

- Exploativně autokratický systém – autokratický manažer, nedůvěra k podřízeným, podceňování, negativní motivace, komunikace jen jednosměrná – příkazy.
- Laskavě autokratický systém – oboustranná důvěra a komunikace, odměny i tresty, manažer v roli otce.
- Konzultativní systém – oboustranná komunikace, základní rozhodnutí na nejvyšší úrovni, motivace je pozitivní.
- Participativně skupinový systém – plná důvěra podřízeným, komunikace je plně rozvinutá a obousměrná. Likert myslí, že tento způsob je nejefektivnější.

2.4.5 Kontrolování

Podstatou kontrolování je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vytyčených cílů. Smyslem je korekce pracovních procesů tak, aby bylo cílů co nejefektivněji dosaženo v zájmu dalšího rozvoje organizace. Kontrola má preventivní charakter, uvádí **Veber (2004)** ve své publikaci.

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:

- Stanovení standardů.
- Měření vykonané práce z hlediska stanovených standardů.
- Korekce zjištěných odchylek od standardů a plánů.

Standardy jsou kritéria vykonané práce a představují určité klíčové body z celkových plánů, vyhodnocuje se vykonaná práce, aniž by manažer musel kontrolovat veškeré podrobnosti plnění plánu. Pokud proces probíhá ve stanovených mezích, není třeba do něj zasahovat. V praxi ověřené standardy: fyzické, nákladové, kapitálové, příjmové. Zároveň **Veber (2004)** říká, že měření vykonané práce závisí na jejím charakteru a příslušných standardech.

Kontrolní systémy využívají část své energie k zajištění zpětné vazby a z ní vyplývajících opatření:

- Systémy manažerské kontroly s jednoduchou zpětnou vazbou – zaměřeny na výstupy, v současné manažerské praxi převládají, což není zrovna příznivé. Čím později získá manažer informaci zpětné vazby o výsledcích řízených procesů, tím více bude oslabena efektivnost řízení. Ani tehdy, kdy získá informaci v reálném čase, neumožňují tyto systémy provádět korekci také v reálném čase.
- Systémy manažerské kontroly s dopřednou vazbou – preventivně orientované systémy zaměřené do budoucnosti. Signalizované odchylky jsou podnětem ke korektivním opatřením managementu, jehož cílem je zabezpečit výstupy v souladu s plánem. Praktické použití vyžaduje:
 - Provést analýzu stávajících plánovacích a kontrolních procesů.
 - Vytvořit model transformačního procesu vstupů do výstupů systému.
 - Zvolit klíčové vstupy a stanovit pro ně standardy.
 - Zajistit měření vstupních proměnných a následnou algoritmizaci transformace podle vytvořeného modelu.
 - Vyhodnocovat kolísání reálných vstupních hodnot od vstupních standardů a jejich vliv na standardy výstupů.
 - Zkoumat aktuálnost transformačního modelu, váhy klíčových vstupů a standardů provádět případné úpravy.

- Udělat včas nezbytná opatření týkající se vstupů nebo transformačního procesu, pokud budou analýzou zjištěny odchylky skutečnosti od standardů.

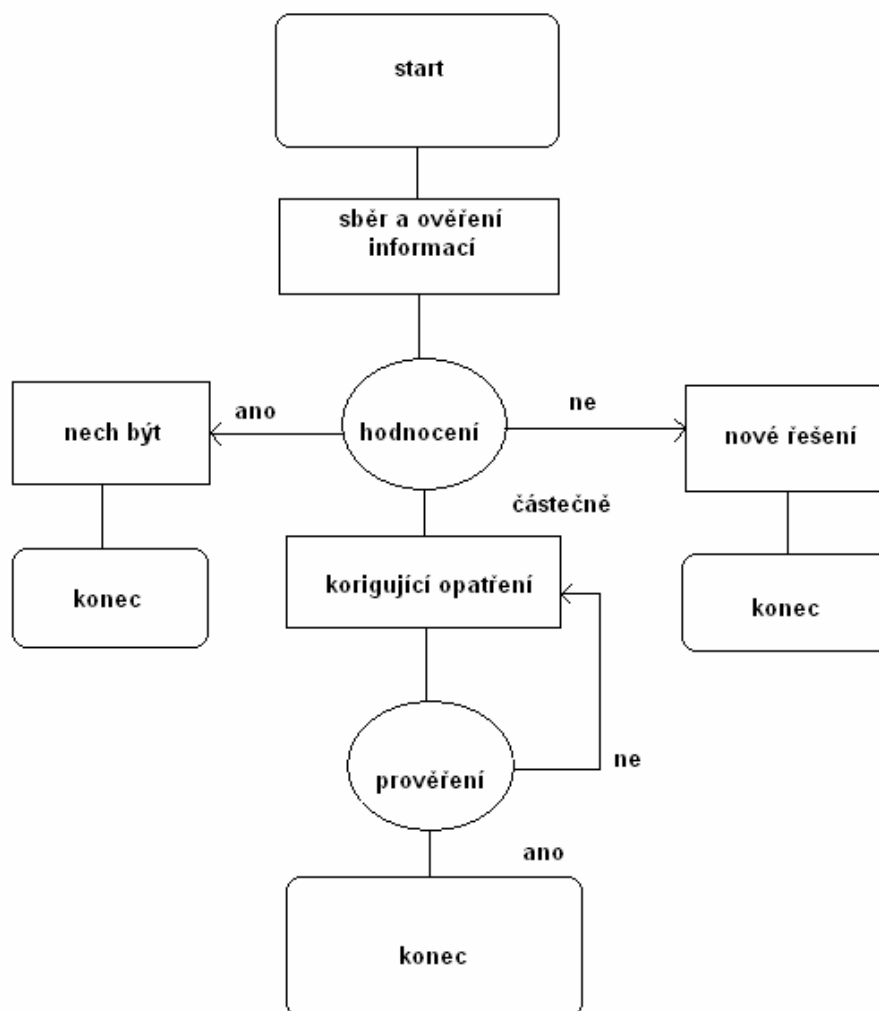
Efektivní kontrolní systém pomáhá managementu organizace dosáhnout stavu, kdy vynaložená práce probíhá podle plánu a náklady související s tvorbou, zavedením a fungováním kontrolního systému jsou úměrné jeho efektům. Každá kontrola je spojena s určitými náklady a požadavky. Prvním z nich je například požadavek přizpůsobit kontrolu specifikům organizace.

K efektivnosti kontroly vede i snaha o co největší objektivnost. Dalšími požadavky jsou: pružnost (schopnost reagovat na změny), kultura organizace a dotažení do konce (odstranění odchylek od standardů s využitím plánování, organizování, personalistiky a vedení).

Každá z těchto funkcí v sobě obsahuje standardní postup manažerské práce: analýza problému, rozhodování, realizace rozhodnutí včetně koordinace - tyto tři kroky bývají také označovány za manažerské funkce.

Zdrojem pro zpracování kapitoly „Manažerské funkce“ byla internetová encyklopedie **wikipedie**.

Obr. 8 Postup kontroly



Zdroj: Veber, 2004

2.5 Styly řízení

Internetový portál **www.podnikatel.cz** popisuje jednotlivé styly řízení takto:

2.5.1 Byrokratické řízení

Tvrdé dodržování směrnic, řízení shora, alibismus. To jsou základní prvky byrokratického řízení, které by v žádné firmě nemělo mít co dělat. Dodržování jednotlivých nařízení, manuálů a zmiňovaných směrnic zaměstnanci je bezpochyby žádoucí, dohlížení nad dodržováním i těch nejmenších detailů z nich se však vždy setká s odporem.

Byrokratické řízení je od jiných stylů rozeznatelné také podle toho, že je potlačován tvůrčí způsob řízení. Je zde vysoká úroveň použití moci a naopak nízká úroveň spolupráce. V tomto duchu jsou často zmiňovány úřední systémy.

2.5.2 Autoritativní (Autokratické) řízení

Autoritativní styl řízení je založen na příkazech a jejich striktním plnění. Manažer prosazuje vlastní názory bez ohledu na názory svých podřízených, ke kterým je velmi formální a udržuje si velký odstup.

Jako motivaci využívá svou autoritu a rozhoduje o výši odměn, které uděluje na základě výkonnosti podřízených, uvádí ve své publikaci **Vodáček – Vodáčková (2001)**.

2.5.3 Liberální řízení

Tito lídři téměř nevyužívají svojí moc. Poskytují značnou nezávislost svým podřízeným při realizaci jejich úkolů a sami se soustředí na styk s vnějším prostředím, případně na získávání a následné podávání informací svým podřízeným.

Dle **Handlíře (1998)** při liberálním způsobu řízení šéf zasahuje do činnosti svých zaměstnanců minimálně, bojí se kritiky, sankcí, deleguje rozhodování směrem dolů.

2.5.4 Demokratické (Participativní) řízení

Vedoucí má přirozenou autoritu, naslouchá svým podřízeným, nechává si však prostor pro vlastní rozhodnutí, které je jako konečné na něm. Součástí tohoto stylu řízení je i kontrola, vysvětluje **Vodáček – Vodáčková (2001)**.

2.6 Směsi stylů řízení

Internetový zdroj (www.podnikatel.cz)

2.6.1 Autokraticko-demokratický styl řízení

Tento styl řízení vychází jak z hodnotových orientací, tak i ze situačních faktorů. To znamená, že jsou situace, kdy je potřeba uplatnit plně autokratický styl řízení a také nastávají situace, kdy je nejvhodnější použít styl demokratický. Tento styl je z hlediska řízení naprosto optimální jak pro dosahování dlouhodobě vysoké výkonnosti skupiny, tak i pro nutnost krátkodobého dosažení výkonnosti extrémní. Autokraticko-demokratický styl je vhodný taktéž pro plnění cílů v nehomogenních skupinách (lidé mohou mít odlišné názory).

V případě rozhodování o strategii je řízení směrem shora dolů autokratické a opačným směrem demokratické. Při naplňování cílů pomocí každodenních metod a cest se uplatňuje demokratický styl řízení.

2.6.2 Autokraticko-liberální styl řízení

V pracovních skupinách vedených tímto stylem je řízení neuspořádané, často protichůdné. Přebíhá z extrému do extrému. Členové pracovních skupin nevědí, co si mají vybrat. Chvilí mají absolutní volnost a jindy zase nemohou nic navrhnout a jejich iniciativa je pošlapávána.

2. 7 Vyhodnocení stylů řízení

Internetový zdroj (www.podnikatel.cz)

Za pozitivní a zlatou střední cestu se považuje styl řízení demokratický. Jsou zde jasně vymezené hranice. Podřízení ví, co mohou čekat od svého šéfa a šéf ví, co může chtít po svých zaměstnancích.

Když se k tomu přidá přátelská atmosféra, úspěch v plnění cílů společnosti se brzy dostaví. Manažeři by však měli být na pozoru před úplnou neformální autoritou. V určitých případech může mít negativní dopad. Jedná se hlavně o případy, kde ve firmě není žádná jiná autorita, či se chystají změny, které bývají zaměstnanci vnímány negativně. Týká se to hlavně propouštění nebo radikálního navyšování prodejních cílů.

I v této situaci platí pravidlo otevřenosti a upřímnosti. Zatajováním či mlčením manažer nic nezíská, spíš tím u lidí ztratí respekt. Bohužel, jak potvrzují sami personalisté, tuto část práce zvládá bez problémů jen hrstka manažerů, většinou ostřílených.

Scott, Söderberg (1994) poznamenávají, že kromě neustálé inspirace a podpory musí dobrý šéf používat řadu nástrojů, kterými v lidech rozvíjí vlastní pocit zodpovědnosti. Mimo výše zmíněného vedení k tomu také slouží:

- Konzultace – šéf umožní podřízenému vyjádřit se k záležitostem, které buď fungují dobře, nebo pokud se vyskytli potíže. Obecně by tato konzultace měla proběhnout jedenkrát do roka.
- Partnerská diskuse – je diskusí s člověkem, který pomůže objasnit některé problémy, zamyslet se nad nimi z jiného úhlu, vidí nové možnosti. Oba partneři by měli z diskuse něco získat, ani jedna ze stran by neměla prosazovat svoje názory, ale naopak je přijímat od objektivního partnera.

- Hodnocení práce – osvědčenou metodou je opakované stanovování pracovní náplně, ta je základem pro diskusi o odpovědnosti a pravomoci a o spolupráci mezi vedoucími úseků a jejich podřízenými.
- Samostatné projekty – jedná se o delegaci určité povinnosti na jednotlivce nebo speciální skupinu, a to po dobu několika měsíců.

Se stylem řízení jde ruku v ruce i kritika. Kritizovat a chválit je také umění. Rozčilovat se nad neschopností jednoho člena týmu přede všemi nelze, emoce se musí každý vedoucí naučit krotit. Školení manažerů nabízejí obecný univerzální postup:

- Popis situace.
- Zdůraznění pozitivních prvků situace a jednání zaměstnance.
- Diskuze nad nimi.
- Společné hledání řešení nebo rozhodnutí o řešení ze strany manažera, přičemž se zdůrazňují pozitivní prvky. I tento by pak měl být ušitý individuálně na míru, především pak obsah jednotlivých kroků.

K tomu, aby organizování a řízení mělo co nejlepší efekt, je důležité proniknutí do sebe sama. Není možné řídit druhé, pokud manažer nedokáže zorganizovat sám sebe. Podrobněji o tom pojednává tzv. selfmanagement, který souvisí se sebereflexí, tedy sebezpoznáním. Selfmanagement zároveň eliminuje stres, což jedinečně dokládá jeho užitečnost

2.8 *Multi-level marketing (MLM)*

MLM¹, nazývaný též síťový marketing, je forma přímého prodeje. Jeho podstatou je zkrácení distribučního řetězce na minimum. Výrobce nebo dodavatel služeb vytváří podmínky pro samostatné podnikání nezávislých přímých prodejců. Tak vzniká mnohohvrstevní (multi-level) struktura (sít') prodeje, která je účinnější a levnější než klasický distribuční řetězec velkoskladů a velkoobchodů. Zjednodušeně lze říci, že jde o jakousi kombinaci přímého prodeje a franchisingu.

Jako první využila MLM firma Kalifornia Vitamins roku 1940 v USA. Později tento způsob přímého prodeje převzala také firma Amway (1959), která se v roce 1979 zasadila o definici legální podoby MLM. Tato definice se stala v mnohých státech základem pro vymezení podmínek zákonem.

Seriózní firmy využívající MLM jsou sdružené v mezinárodních asociacích FEDSA² nebo WFDSA³ a také v národní asociaci AOP⁴. Členové asociace se zavazují přijetím členství k vysoké kvalitě svého zboží a služeb, a stejně tak se zavazují k normám etického chování. Takto je MLM vysvětlen v internetové encyklopedii **wikipedie**.

¹ Multi-level Marketing

² Federation of Evropan Direct Selling Associations

³ Wordl Federation of Direct Selling Associations

⁴ Aspect-oriented programming

2.9 Techniky poznávání a rozboru stylu řízení

Hron (2002) píše o různých technikách zkoumání. Těmi jsou:

- Vědecké zkoumání
- Sociologický a sociálně psychologický výzkum, který se dále dělí na:
 - Přímé metody.
 - Nepřímé metody.

Přímé metody – pozorování na základě zraku a sluchu. Jsou to nejstarší psychologické metody. Jejich nevýhodou je malý rozsah a je velice obtížné objektivně analyzovat výsledek.

Nepřímé metody:

- Dotazníkové techniky:
 - Anketa.
 - Dotazníková metoda.

- Rozhovor:
 - Standardizovaný rozhovor.
 - Nestandardizovaný rozhovor.

3. CÍL PRÁCE, HYPOTÉZY

Cílem této práce je jasným a srozumitelným způsobem představit práci manažerů nižšího stupně managementu. Srovnat jednotlivé metody řízení obou firem, respektive metody řízení konkrétních manažerů této sféry, kterými jsou manažer Mgr. Vojtěch Duba (pro účely této práce označen jako manažer „F“) působící ve společnosti Fincentrum, a.s. jako oblastní ředitel a manažerka Ing. Marie Prokeš Hrubantová (pro účely této práce označena jako manažer „P“) za společnost Partners, a.s. jako executive Manager.

Druhým dílčím cílem této práce je rámcové srovnání obou firem jako celků. Obě firmy jsou velkými rivaly. V žebříčku poradenských firem co se kvality práce a velikosti týče, patří firmám na finančně poradenském poli přední příčky. Jejich počínání si na trhu je odrazem manažerské práce vrcholných představitelů obou celků. Předmětem zkoumání je kariérový plán obou firem. Jeho detailní srovnání s druhou firmou a rozhodnutí, která ze společností poskytuje lepší finanční podmínky pro své poradce.

Technika zpracování literární rešerše

V literární rešerši je čerpáno z internetu, což je velice významný zdroj informací. Dále z odborné literatury, které se vztahuje k tématu. Jsou zde citovány výroky autorů, kteří se ve svých dílech dotýkají tématu, jež je předmětem této práce

Technika sběru dat analytické části práce

Další část práce je věnována charakteristice jednotlivých společností, jejich historii a vzniku. Informace byly použity převážně z internetových stránek a interních materiálů firem. Další součástí analytické práce je popis práce manažera v obecné rovině, do něhož je implementován styl řízení jednotlivých manažerů. Je využito nestandardizovaného rozhovoru s regionálním ředitelem Fincentra. Součástí analytické části je také analýza a srovnání kariérových plánů společností. Hlavními zdroji informací pro práci s kariérovými plány jsou internetové zdroje.

Metodický přístup

Následující část práce je věnována rozboru a zpracování informací, které byly získány z internetových zdrojů, rozhovorů a dotazníků.

Technika zpracování dat

Data byla zpracována do textu a obrázků. Dále pomocí tabulek, grafů a schémat pomocí počítačového softwaru Microsoft Word.

První pracovní hypotéza je stanovena takto:

„Demokratický způsob řízení je efektivnější“

Druhá pracovní hypotéza je stanovena takto:

„Společnost Fincentrum, a.s. nabízí poradcům lepší podmínky pro jejich práci, což je fakt, který se odráží v kariérovém plánu firmy.“

4. ANALYTICKÁ ČÁST

Část analytická je rozdělena do dvou pomyslných celků. V první řadě je popsána náplň práce manažera na nižším stupni, tzn. popis všedního dne takového manažera. Tento popis je učiněn v rovině obecné a do něj je implementován styl práce a metody řízení manažerů „F“ a „P“. Srovnány jsou dosavadní úspěchy, potenciál dalšího růstu. Dále je provedeno vyhodnocení, z kterého vyplývá, či metody jsou efektivnější a větší přínos. Výsledkem tohoto srovnání je potvrzení první stanovené hypotézy:

„Demokratický způsob řízení je efektivnější“

Druhým celkem je detailní analýza kariérového plánu a systému odměňování poradců v jednotlivých firmách. Z této analýzy je učiněn závěr, který je velice důležitý pro vyhodnocení druhé stanovené hypotézy, a to:

„Společnost Fincentrum, a.s. nabízí poradcům lepší podmínky pro jejich práci, což je fakt, který se odráží v kariérovém plánu firmy“.

4.1 Partners, a.s. – základní informace o firmě

Internetový zdroj (www.partners.cz) Největší tuzemská zprostředkovatelská firma OVB Allfinanz měla ještě na konci května přibližně dva tisíce profesionálních obchodních zástupců, kteří se živili zprostředkováním prodeje životního pojištění, stavebního spoření, investic nebo hypoték. Více než sedm set z nich, právě těch patřících k nejvýkonnějším, zaslalo centrále koncem měsíce května 2007 výpověď. Ve stejnou dobu vzniká firma Partners for Life Planning (Partners), která sice zatím nemá s odštěpenci právně nic společného, ale většina z lidí opouštějících OVB⁵ do ní zamířila.

⁵ zkratka názvu společnosti OVB Allfinanz, a.s.

OVB Allfinanz, německý koncern zabývající se distribucí finančních produktů již od roku 1970, vstoupil na tuzemský trh v roce 1993 a dlouhá léta na něm zůstal prakticky osamocen. Konkurenti se začali objevovat až na přelomu tisíciletí. Často je zakládali lidé, kteří svou kariéru začali právě v OVB. Vyučít se v OVB a následně jít jinam však není tuzemské specifikum. Nejslavnějším a nejúspěšnějším příkladem takového odštěpení je vznik koncernu AWD⁶ v sousedním Německu. Tam někdejší špičkový obchodní reprezentant OVB Carsten Maschmeyer v roce 1988 založil vlastní firmu a přestoupila do ní i většina lidí, která s ním spolupracovala. Po patnácti letech přivedl AWD na burzu ve Frankfurtu a v současnosti je jím řízený podnik na německém trhu výrazně větší než OVB.

Obr. 9 Logo společnosti Partners



Zdroj: www.partners.cz

V jeho stopách chtěli zřejmě kráčet i šéfové jedné z větví OVB v ČR – Radim Lukeš (35) a Petr Borkovec (29). O tom, že se tyto dva spolupracovníci OVB chystají osamostatnit, se mezi finančními zprostředkovateli mluvilo od počátku roku 2007. Oni sami však všechny spekulace o svých přípravách k odchodu rázně dementovali.

Důvodů, proč se Borkovec s Lukešem rozhodli OVB opustit, bylo více. Centrále vyčítali například nízkou kvalitu a vysokou cenu jí poskytovaného servisu, nezájem zařazovat do nabídky moderní produkty s rozumnou poplatkovou strukturou nebo neřešení kauzy Helwag.

⁶ zkratka názvu společnosti AWD Holding, a.s.

Společnost Partners zahájila svoji činnost v červnu roku 2007. U zrodu stáli Kateřina Palková, Pavel Kohout, Tomáš Prouza a Jan Majer. Zakladatele spojovala dlouholetá snaha o kultivaci finančního trhu. V Partners se rozhodli uvést do praxe společné představy o slušném a kvalitním finančním poradenství.

Pracovní strategie společnosti Partners byla shrnuta do sloganu „Finanční poradenství jinak“. Filozofie Partners je postavena na radikální otevřenosti vůči klientům.

Partners publikuje v předních českých médiích, provozuje vlastní finanční web Finmag.cz a vydává časopis Finmag.

Partners vyvíjejí ve spolupráci s předními světovými finančními ústavami exkluzivní finanční produkty, jež mají poradci Partners k dispozici vedle běžně nabízených nástrojů. Jejich výraznou konkurenční výhodou jsou nižší poplatky a vyšší efektivita ve srovnání s jinými nabídkami na trhu.

Obr. 10 Obchodní síť Partners



Zdroj: http://www.partners.cz/files/vyrocní_zprava_partners_2008.pdf

4.2 Fincentrum, a.s. – základní informace o firmě

Internetový zdroj (www.fincentrum.com) Společnost Fincentrum byla založena v roce 2000 jako provozovatel internetového finančního portálu www.fincentrum.cz. Již v následujícím roce byla založena divize Zaměstnanecké výhody a o rok později divize Finanční poradenství. V roce 2002 vyhlásilo Fincentrum také první ročník ocenění MasterCard® Banka roku™. V roce 2003 prodalo Fincentrum internetový portál společnosti MAFRA a.s. (vydavatel MF DNES, Lidových novin a dalších) a nadále se soustřeďuje na finanční poradenství. Během následujících let se Fincentrum stalo jednou z největších a nejuznávanějších společností v oboru finančního poradenství a expanduje i na zahraniční trhy. V listopadu 2006 Fincentrum vyhlásilo v Budapešti první maďarskou MasterCard® Banku roku™. Počátkem roku 2007 byla založena Fincentrum a.s. se sídlem v Bratislavě, v prosinci proběhl první ročník MasterCard® Banka roku™ na Ukrajině, kde se také chystá otevření nové kanceláře.

Finanční poradenství je největší divizí Fincentra. Stovky osobních finančních poradců analyzují potřeby klientů, připravují a realizují finanční plány a poskytují následnou péči. Důraz je kladen na odbornost poradců, ale také na jejich spokojenost. „Pouze spokojený poradce může mít spokojené klienty“, říká majitel Fincentra Martin Nejedlý.

Obr. 11 Logo Fincentra



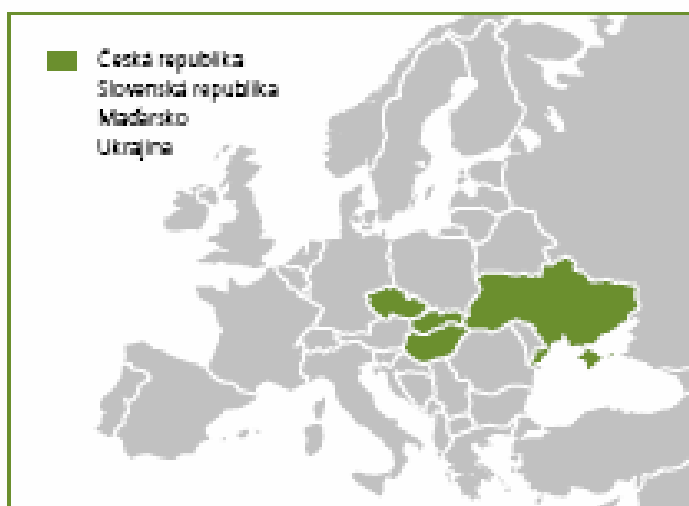
Zdroj: www.fincentrum.com

Divize Zaměstnanecké výhody radí firmám, jak optimálně využít finanční produkty v personální politice společnosti. Firemní specialisté Fincentra firmám pomáhají sestavit firemní penzijní plány, pojistně ochranné programy, či efektivní manažerská pojištění.

Mezi desítky spokojených firemních klientů Fincentra patří: Telefónica O2, RWE Transgas, AGC, Flat Glass Czech, České aerolinie, Škoda Auto, DHL, Information Services, Kimberly-Clark, Foxconn CZ, Robert Bosch, Celestina.

Divize Event management každoročně organizuje a produkuje řadu prestižních společenských akcí. Mezi nejvýznamnější patří ocenění MasterCard® Banka roku™ či jobpilot.cz Zaměstnavatel roku™.

Obr. 12 Působení Fincentra v Evropě



Zdroj: klientský leták společnosti Fincentrum, a.s. (2009)

4.3 Popis práce manažera

V následujících částech práce je popsána náplň práce manažera na nižším stupni managementu a to, jak vypadá všední den takového člověka. Již několikrát byl v této práci použit pojem „manažer nižšího stupně“. V teoretické části této práce se nachází konkrétní vymezení tohoto termínu. Avšak pro pochopení tématu a problematiky postačí, pokud si čtenář pod tímto pojmem představí člověka, který řídí tým poradců v počtu cca 6 – 15 lidí. Působností manažera může být buď konkrétní oblast, okres nebo region. Tento manažer nižšího stupně podléhá přímému vlivu manažera středního stupně, pro zjednodušení manažera regionálního. Hlavní pracovní náplní takového člověka je zajistit chod konkrétní pobočky, popřípadě poboček firmy a nábor nových poradců. Vše co bylo výše popsáno je dále detailněji popsáno i vysvětleno.

Schéma č. 1 Příklad organizační struktury v rámci Fincentra



Zdroj: klientský leták spol. Fincentrum, a.s. (2010)

Schéma č. 2 Příklad organizační struktury v rámci Partners



Zdroj: <http://www.partners.cz/files/kariera.pdf>

Manažer na nižším stupni řídí určitý počet poradců, který byl již dříve vymezen. Jeho úkolem je jejich maximální podpora, ať už v oblasti odborných vědomostí či obchodních dovedností. Manažer tedy radí poradcům s problémy, které nedokáží vyřešit oni sami, zajišťuje vzdělávání a další rozvoj poradců organizováním školení na konkrétní témata. Dále prohlubuje jejich znalosti a dovednosti týkající se jednání s lidmi, prodeje a obchodu. V zásadě se veškeré tyto činnosti provádějí hromadně na společných poradách, workshopech, školeních, prezentacích a v neposlední řadě individuálních konzultacích.

4.4 Všední den manažera

Zdroj: diskuze s p. Martinem Tošnarem (viz. příloha)

První den v týdnu – pondělí, je velice specifickým dnem. V první řadě musí manažer sestavit plán svých týdenních aktivit. Tento plán se však dotýká pouze aktivit manažera samotného, avšak celého týmu který řídí. Tzn. přesně definuje aktivity a úkony, které je potřeba v následujícím týdnu vykonat. Jakmile je zhotoven plán aktivit, začne manažer s přípravou na pondělní „startovací poradou“, která se zpravidla koná v 8 či 9 hodin. Na této poradě se schází všichni poradci, kteří patří do struktury manažera a to nejen poradci, ale i manažeři na nižších úrovních. Obsahem porady je jednak zhodnocení uplynulého období - zpravidla uplynulého týdne, dále vyřešení jakýchkoliv problémů, otázek či dalších záležitostí, které je potřeba řešit ve skupině. Manažer rozdělí práci a předá plán aktivit, který později ještě zkonzultuje individuálně s každým poradcem. Závěr každé startovací porady je stimulační a v pozitivním slova smyslu, neboť právě toto setkání slouží k tomu, aby jednotlivé pracovníky motivovalo k práci. Časová dotace přidělená této poradě by neměla přesáhnout jednu hodinu a má přesně stanovený řád, který každý z účastníků obdrží písemně předem nebo je o něm alespoň ústně zpraven.

Po skončení porady začínají účastníci pracovat individuálně. Manažera se však individuální práce netýká, jelikož je tento čas určen individuálním konzultacím

s jednotlivými poradci či manažery. Tyto konzultace jsou zpravidla dopředu domluveny a je vymezen přesný časový úsek, po který konzultace trvá. Obsahem individuální konzultace mezi manažerem a jeho podřízeným pracovníkem je téměř vždy debata na téma buď: obchodní dovednosti, odborné znalosti nebo manažerské dovednosti. Tento čas je určen hlavně konkrétnímu podřízenému poradci, kdy má prostor s manažerem řešit jakýkoliv problém či nejasnost. Manažer má jasnou pozici – jeho úkolem je maximální podpora v oblastech, které byly zmíněny o pár řádků výše. V první řadě jsou vyřešeny záležitosti, které má „na srdci“ podřízený pracovník, dále se ujímá slova manažer. Jeho úkolem je zhodnotit uplynulý týden, zkonzultovat jeho průběh s poradcem. Výstupem z této diskuze je jasný postoj manažera k dosaženým výsledkům podřízeného pracovníka. Tzn. buď jeho vyjádření spokojenosti s odvedenou prací nebo naopak nespokojenosti vzhledem k nedosažení alespoň uspokojivých výsledků. Struktura tohoto setkání je ze strany manažera vždy dopředu připravena a schůzka má jasný řád s důrazem na dodržení přidělené časové dotace. Podřízený pracovník musí vždy odcházet s pocitem vnitřního obohacení o nabité vědomosti, názory a podněty, které při setkání s manažerem získal.

V čase 9 – 12 hodin manažer stihne absolvovat 3 až 6 těchto setkání. V tento okamžik má za sebou manažer více než 4 hodiny práce a nastává čas na oběd. V prvním momentu se dá říci, že právě tento čas by měl být osobním volnem manažera a práce by v tento čas měla být pasé, záleží však na postoji manažera. Zhruba z poloviny případů je oběd skutečně osobním volnem a z druhé poloviny dobrá příležitost, jak se setkat s podřízenými pracovníky, obchodními partnery apod.

Pokud manažer přistoupí na pracovní oběd, odráží to jeho zájem o člověka, se kterým čas oběda tráví, jelikož se tím sám okrádá o osobní volno. Poobědvá tedy zpravidla s poradci či manažery, ve kterých vidí potenciál růstu nebo úspěchu, dále pak s velice významnými potencionálními či již získanými obchodními partnery, kdy díky pracovnímu obědu upevňuje vztahy nebo naopak vztah teprve buduje a tvoří „živnou“ půdu potenciálnímu obchodu. Pracovní oběd končí zpravidla mezi třináctou a čtrnáctou hodinou. Manažer před sebou má plus mínus čtyři hodiny, které věnuje práci.

Základ náplně práce odpoledního bloku je nábor nových poradců a manažerů. Jelikož je obor finančního poradenství velice specifický, a to hlavně z hlediska nezvyklé fluktuace pracovníků, je nezbytné neustále provádět nábor nových poradců. Velmi výrazná fluktuace je v tomto oboru způsobena tím, že poradci nedostávají fixní plat. Každý poradce má s makléřskou společností navázaný pracovní vztah na základě smlouvy o spolupráci, avšak tato smlouva v žádném případě neupravuje pravidelnou výši mzdy, kterou by makléřská společnost poradci garantovala. Každý poradce pracuje na základě živnostenského oprávnění, tzn. výše jeho odměny závisí na individuálním výkonu - objemu uzavřených smluv. Smlouva s makléřskou společností především upravuje výši provize, kterou poradce za uzavřenou smlouvu inkasuje, nikoliv však výši fixního platu, kterou by pobíral, tak jak bylo v několika předchozích řádcích již jednou popsáno. Tento fakt je velice zásadním z hlediska výběru potenciálních poradců. Poradce musí být velice silnou osobností. Předpokladem úspěšného poradce jsou v první řadě mnohé charakterové vlastnosti. Těmito vlastnostmi jsou: cílevědomost, vytrvalost, komunikativnost, pozitivní myšlení a v neposlední řadě odhodlaní k výkonu dané práce. Dále samostatnost, silné sebevědomí, odvážnost, empatie a schopnost se neustále vzdělávat. Je zřejmé, že tyto vlastnosti v plném rozsahu má jen velice malé procento lidí. Často nastává situace, že potenciální poradce má dvě třetiny z výše jmenovaných vlastností, avšak skutečnost, že poslední třetina vlastností poradci chybí, je pro něj fatální. Jak již bylo výše řečeno, tyto vlastnosti má v plné míře jen malé procento lidí, není proto vůbec jednoduché tyto lidi najít. Proto se musí manažer neustále poohlížet po nových potenciálních poradcích, kteří se více a více přibližují modelu dokonalého poradce.

Manažer se tedy v čase od 13 do 15 hodin věnuje náboru či oslovování nových potenciálních poradců. Nábor či oslovení nových potenciálních poradců v podstatě věci znamená vyhledání potenciálního poradce, jeho oslovení, schůzka a další jednání, které v čase vede buď k jeho získání či nikoliv.

Mimo jiné musí manažer samozřejmě komunikovat se svým vedením, pracovat na sebevzdělávání – jak po stránce odborné, tak obchodní. Neustále sleduje novinky

z finančního trhu a shromažďuje informace, které potom předává dále do své struktury. A jelikož se jedná o manažera, který pracuje v oblasti finančního poradenství, musí si udělat čas na svůj vlastní „business“ a věnovat se klientům svým. Za předpokladu, že pracovní doba takového člověka končí někdy cca v 16 nebo 17 hodin a pokud se k tomu přičte ještě čas, který musí manažer věnovat svým klientům, je zřejmé, že osmihodinová pracovní doba pro tyto lidi neplatí. Avšak výše byl již několikrát popsán fakt, že poradci ani manažeři nejsou zaměstnanci firmy, nýbrž podnikatelé. Ne nadarmo se říká, že podnikatel musí pracovat dvakrát více než zaměstnanec.

Tab. 1 Přehled denních aktivit manažera

ČAS	AKTIVITA
7.00	plánování týdenních aktivit, příprava na poradu
8.00	„startovací“ porada
9.00 – 12.00	individuální konzultace
12.00	oběd
13.00 – 17.00	nábor, vlastní business

Zdroj: diskuze s p. Martinem Tošnarem

Nyní byl popsán všední den manažera na nižším stupni, jeho náplň a styl práce. Do tohoto modelu je implementován styl a metody řízení manažera „P“ a „F“.

4.5 Styl řízení manažera „P“ vs manažera „F“

Zdroj: vlastní pozorování

Ve své podstatě je náplň práce u obou manažerů naprosto stejná, velké rozdíly jsou však v jejich pojetí. V první řadě jsou rozdíly v postoji manažera vůči svému podřízenému. Manažer „F“ staví na přátelském vztahu. Tento manažer pochopil, že pokud chce být úspěšný ve vedení lidí, musí je znát nejen po pracovní stránce, ale do jisté míry i po stránce osobní. Musí mít přehled o tom, co se s pracovníkem děje mimo práci, jelikož toto je jeden z hlavních faktorů, který ovlivňuje pracovníkovu výkonnost v práci - hlavně jeho psychiku, která je odrazem pracovního nasazení, posléze pracovních výsledků.

Oproti tomu manažer „P“ vystupuje jako profesionál, udržuje si patrný odstup od podřízených pracovníků. S každým poradcem udržuje ryze formální vztah, nikomu z nich nenabídne tykání, nezajímá se o jeho soukromí, nezajímá se, co dělá pracovník mimo pracovní dobu a nebuduje s poradcem vztah.

Vztaženo k literárnímu přehledu této práce uplatňuje manažer „P“ byrokratické řízení. Vyžaduje striktní dodržování pravidel/směrnic, které sám vytvořil. Na poradě či individuální konzultaci sice nechá prostor pro vyjádření vlastního názoru poradce, avšak tyto názory nejsou v žádném případě akceptovány. Jeho přístup k podřízeným je formální, udržuje si odstup. Nedělá kompromisy, nerad dělá ústupky. Poradci mají nastavenou velice vysokou „laťku“, manažer vyžaduje striktní dodržování nastavených plánů. Stejně tak vyžaduje striktní dodržování jím nastaveného systému práce, nedělá výjimky při jeho nedodržení. Poradci se musí například povinně účastnit školeních, která jsou pro ně naprosto zbytečná.

Oproti tomu manažer „F“ uplatňuje řízení demokratické. Má přirozenou autoritu a silnou pozici, kterou neupevňuje svojí mocí, nýbrž zkušenostmi a vědomostmi. S podřízenými udržuje přátelský vztah a vnímá jejich pocity. Důležité jsou pro něho názory podřízených poradců, zároveň přijímá návrhy na zlepšení. Plán nastavuje

každému poradci individuálně, stejně tak systém práce přizpůsobuje jeho možnostem. V poradě má vždy své místo diskuze. Vybírá si pro spolupráci poradce, kteří jsou mu charakterově blízcí.

4.6 Vyhodnocení stylů řízení manažera „P“ a manažera „F“

Zdroj: Získaná data z kapitoly č. 4.4 a 4.5.

Rozdíl v přístupu k poradcům, který byl popsán v předchozí kapitole, je velice zásadní. Při zohlednění vysoké fluktuace v tomto oboru a počtu podřízených pracovníků, kterých je cca 5-10, je pro manažera daleko výhodnější provázat do jisté míry pracovní stránku se stránkou nepracovní. Manažer neřídí tolik lidí, aby si musel udržovat takový odstup. V případě, že se manažer o pracovníka zajímá nejen po pracovní stránce věci, ale i po osobní, posiluje to nejen jeho pozici vedoucího pracovníka, ale hlavně může s poradcem daleko snáze řešit případné problémy, které nastávají a snáze mu může pomoci, což v opačném případě manažera „P“ neplatí. Mimo to se podřízený pracovník v přátelském prostředí cítí daleko lépe, přátelský vztah má vliv na pozitivní pracovní atmosféru, vyšší výkon poradce, nižší fluktuaci.

Výše popsaná skutečnost je zásadní v celém pojetí řízení jednotlivých manažerů, protože se odráží ve stylu vedení lidí. K tomu, aby mohl manažer vést lidi má několik nástrojů. Jednak individuální konzultace, které probíhají pouze mezi „čtyřma očima“. Dále pak porady či setkání hromadné, jako například pondělní startovací poradu, kde na jednotlivce působí nejen sám manažer, ale také celý kolektiv. A v neposlední řadě akce typu školení, konference, semináře apod., kde na pracovníka působí kolektiv, manažer sám a ještě další, mnohem širší skupina lidí, v neposlední řadě další manažeri na vyšších úrovních.

Za předpokladu, že manažer „P“ i „F“ pracuje se stejným podřízeným - tedy úplným nováčkem ve firmě. Je zasazen do dvojího prostředí. Na jedné straně do firmy, kde jsou přátelské vztahy, pozitivní atmosféra. Na straně druhé do firmy, kde nejsou osobní

vazby až tolik silné, prostředí je ryze pracovní. Nováček se mnohem lépe cítí v prostředí přátelském, což má velký vliv na jeho zapracování a dobrý pocit z práce ještě před tím, než na nováčka vůbec stačí působit manažer. Pondělní porada je nesena v přátelském duchu a nezačíná rozhořčením manažera nad tím, proč nejsou výkony takové jaké mají být, tzn. vyšší. Úspěch manažera je postaven na pracovních úspěších jednotlivých poradců. V momentě, kdy se nedaří poradcům, nedaří se ani manažerovi, protože on pobírá část z provizí za produkty, které jeho poradci uzavírají. Z toho důvodu je zvykem často klást vysoké nároky na jednotlivé poradce co se výkonu týče, protože čím vyšší výkon, tím logicky vyšší odměna pro manažera. A výše výkonu se odvíjí od několika předpokladů. Za prvé je to vlastní potenciál poradce a za druhé to je prostředí, které poradce formuje. A právě prostředí je předpoklad, který dokáže manažer ovlivnit. Jestliže je prostředí přátelské, vztah nováčka s manažerem vřelý a není zde od začátku tlak na maximální výkony, je potenciál výkonů mnohem vyšší, nýbrž v čase. Jestliže je prostředí opačného charakteru, potenciál úspěchu je v čase nižší, byť na začátku může být vyšší. Několik posledních řádků je pro další pochopení práce velice důležitých. Toto je zásadní rozdíl v pojetí řízení lidí jednotlivých manažerů. Dále už to jsou rutinní záležitosti. Oba manažeři provádějí individuální konzultace, jejich náplň je ze zásady stejná, liší se pouze v pojetí.

Definice pojmu „manažer“ (v oboru finanční poradenství) - řídí skupinu o určitém počtu lidí. Člověk, který je odpovědný za neúspěchy skupiny stejně tak jako za její úspěchy. Člověk, který pochopil, že většího úspěchu není možné dosáhnout jako jednotlivce, nýbrž teamovou prací, pomocí využití individuálních předností každého člena. Nejen že se díky správnému využití předností jednotlivých členů skupiny dosáhne lepších výsledků, ale zároveň je ve velké míře možné eliminovat stinné stránky jednotlivce. Takový manažer rozumí oboru, ve kterém působí a dosáhl sám v dřívější době úspěchu. Protože teprve z tohoto titulu, tzn. z titulu dosažení individuálního úspěchu může předávat zkušenosti svým podřízeným, tyto lidi řídit, radit jim a vést je k úspěchu stejně tak, jako kdysi vedl k úspěchu manažer jeho.

Pokud si člověk uvědomí hierarchické uspořádání nebo lépe řečeno své začlenění do společnosti, ať už v běžném životě či v životě pracovním, nestále je podřízen vlivu druhé osoby nebo naopak třetí osoba zase podléhá vlivu jeho. Takovým příkladem může být rodina. Tzn. prarodiče, rodiče, děti. I zde platí hierarchické uspořádání s jasně vymezenými funkcemi i kompetencemi. Úspěch řídicí jednotky závisí vždy na správném vyhodnocení situace a prostředí, ve kterém se podřízený nachází či pracuje. Jednak je to správné pojmenování situace a prostředí, ale dále také pochopení psychiky podřízeného člověka. Jestliže se pracovník nebude cítit spokojený, nebude se pohybovat v prostředí, které je jemu samotnému sympatické, je to prostředí bezpečné, bude vždy podávat daleko vyšší výkony než za situace opačné. K tomu přičtíme jeho psychickou pohodu, duševní vyváženost, jeho jistotu, že si dokáže za každých okolností zajistit základní životní potřeby. Pomožme takovému pracovníkovi jasně definovat jeho vlastní cíl, kterého chce dosáhnout v osobním a dále v pracovním životě a není možné, aby pracovník neuspěl.

4.7 Partners vs Fincentrum v Jindřichově Hradci

První kancelář Partners vznikla v Jindřichově Hradci v červenci roku 2007. Počet poradců, kteří pracovali v Jindřichově Hradci pro Partners byl cca 10.

První kancelář Fincentra vznikla v Jindřichově Hradci v dubnu 2008. Počet poradců, kteří pracovali v Jindřichově Hradci pro Fincentrum byl cca 6.

Kancelář Partners byla zrušena cca po roce působení. Měsíc na to byla založena nová, v úplně jiné části města. Poradci, kteří tuto kancelář zastupovali odešli na podzim r. 2009 z Partners a založili svou vlastní firmu.

Kancelář Fincentra se v Jindřichově Hradci dodnes nachází na tom samém místě. V lednu roku 2010 byla nově zrekonstruována a k dnešnímu dni v ní má zázemí 14 poradců.

Pramen: autor

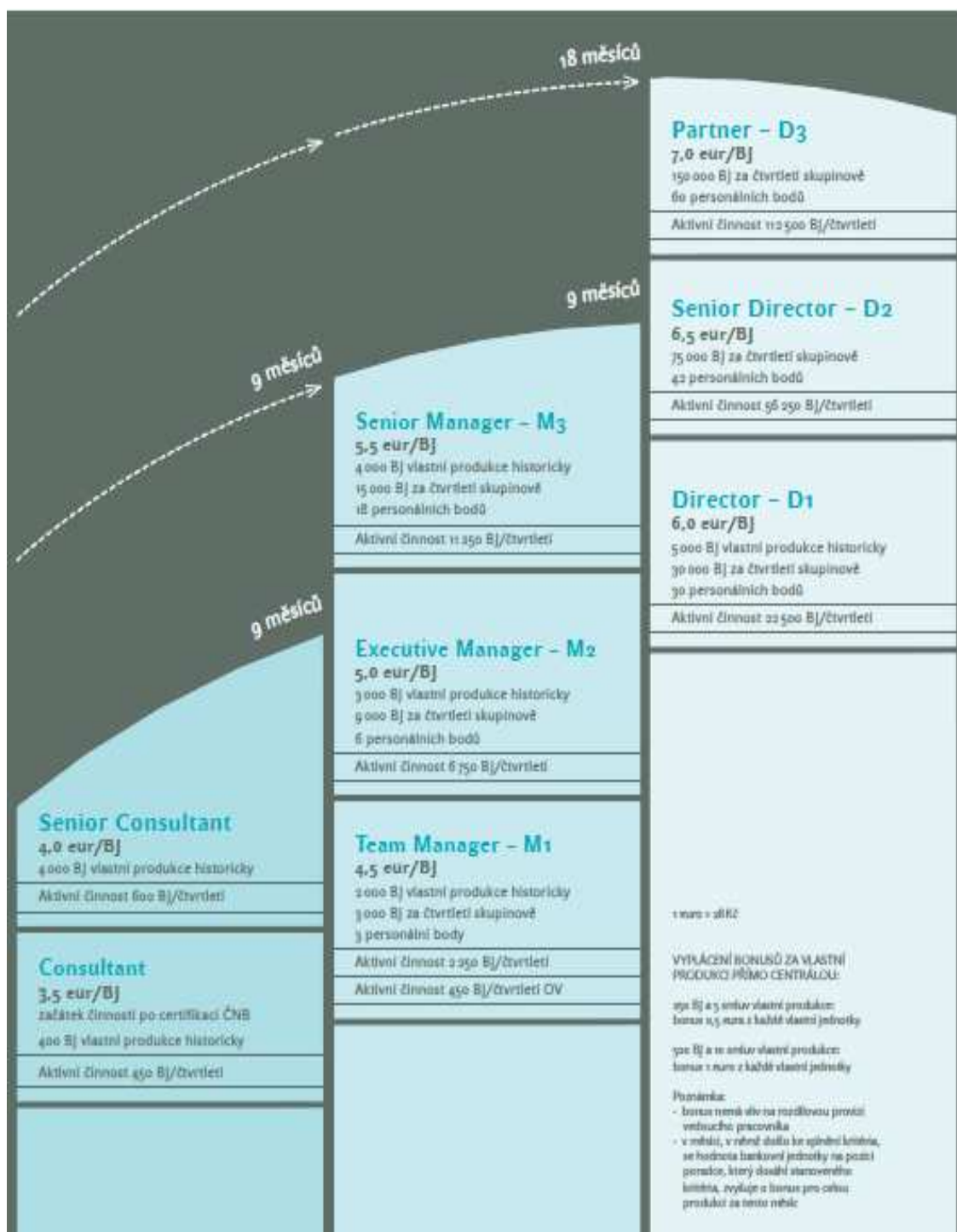
4.8 Partners, a.s. – analýza kariérového plánu

V předchozí části je popsán přístup manažera k jednotlivým poradcům. V části následující je pozornost věnována metodám a stylům řízení managementu firmy vůči managementu nižších stupňů a dále samotným poradcům, což je do značné míry odraz nastavení kariérového plánu, který vytváří vedení společnosti. Následující řádky vyplní srovnání kariérových plánů obou společností, jehož výsledkem je jasný závěr, která ze společností poskytuje v tomto ohledu pracovníkovi lepší podmínky.

Ze schématu č. 3 je dobře vidět, jakým systémem, respektive jednotlivými stupni poradce v rámci kariéry prochází. Nováček, vnitropodnikovým slangem označován „MA“ se nachází na pomyslném stupni nula. Tento nováček nemá patřičná oprávnění ze strany firmy ani ČNB pro výkon činnosti. Předmětem jeho činnosti je hlavně vzdělávání a příprava na zkoušky, které je nutné složit pro ČNB a dále certifikace, která se skládá v rámci firmy, což lze chápat jako udělení oprávnění vykonávat činnost finančního poradce pro Partners. Již v tento okamžik je však nováček nucen vykonávat činnost poradce, aby vůbec mohl postoupit v kariéře na základní stupeň Consultant. Jeho odměna za jednu bankovní jednotku⁶ v tento okamžik činí 2,5 EUR, což je patrné ze schématu č. 3. 1 EUR se rovná 28 Kč. Tento přepočtový koeficient platí pro celý kariérový řád. Aby nováček, označován „MA“, dosáhl pozice Consultant, musí vykonat historicky za dobu svého působení v Partners alespoň 400 BJ v součtu a dále složit již jednou zmiňované zkoušky u ČNB a certifikaci v rámci Partners. Pozice Consultant je velice klíčová, protože v tento okamžik se pracovník rozhoduje, zda-li chce nadále vykonávat práci finančního poradce či se dát na dráhu manažera finančních poradců a tvořit svůj vlastní tým.

⁶ Bankovní jednotka (BJ) je veličinou, která ohodnocuje každou uzavřenou smlouvu vnitropodnikovými body, které jsou dále dle určitého koeficientu přepočítávány na Kč.

Schéma č. 3 Kariérový plán Partners



Zdroj: <http://www.partners.cz/files/kariera.pdf>

Pokud se pracovník rozhodne pro dráhu samostatného finančního poradce, po vykonání 4000 BJ historicky a po době setrvání 9 měsíců ve firmě, automaticky postupuje do pozice Senior Consultant, kde již jeho odměna za jednu bankovní jednotku narůstá na 4,5 EUR. Jestliže se rozhodne pro dráhu manažera, dalším stupněm v kariéře je pozice Team Manager, tzv. pozice „M1“. Aby dosáhl pozice manažera, musí splnit tyto podmínky:

- Řídit 3 finanční poradce.
- Historicky vykonat 2000 BJ vlastní produkce.
- Za čtvrtletí vykonat 3000 BJ za celou jeho skupinu, včetně jeho.

Tato pozice není nijak omezena co se doby strávené ve firmě týče.

Pro pochopení systému postupu v kariéře není potřeba detailně vysvětlovat jednotlivé pozice, schéma č.3 je dostatečně přehledné. Přesto, pro lepší pochopení problematiky následuje vysvětlení podmínek pro postup do dalších pozic.

Aby mohl manažer postoupit do pozice „M2“, musí splnit tyto podmínky:

- 3000 BJ vlastní produkce historicky.
- 9000 BJ za čtvrtletí skupinově.
- Skupina jeho poradců musí sčítat 6 poradců.

Po devíti měsících působení ve firmě může za splnění podmínek pro postup do pozice „M3“ postoupit manažer dále. Jakmile dosáhne pozice „M3“, jeho další pomyslnou „metou“ je pozice Direktor, tzv. „D1“. Jeho jedna vykonaná bankovní jednotka je ohodnocena 6 EUR.

Poslední dvě pozice ve firmě jsou: Senior Direktor, tzv. „D3“ a Partner. Aby se mohl manažer stát partnerem, musí ve firmě působit alespoň 18 měsíců. Jeho jedna bankovní jednotka je ohodnocena 7 EUR a takový manažer řídí alespoň 60 podřízených pracovníků.

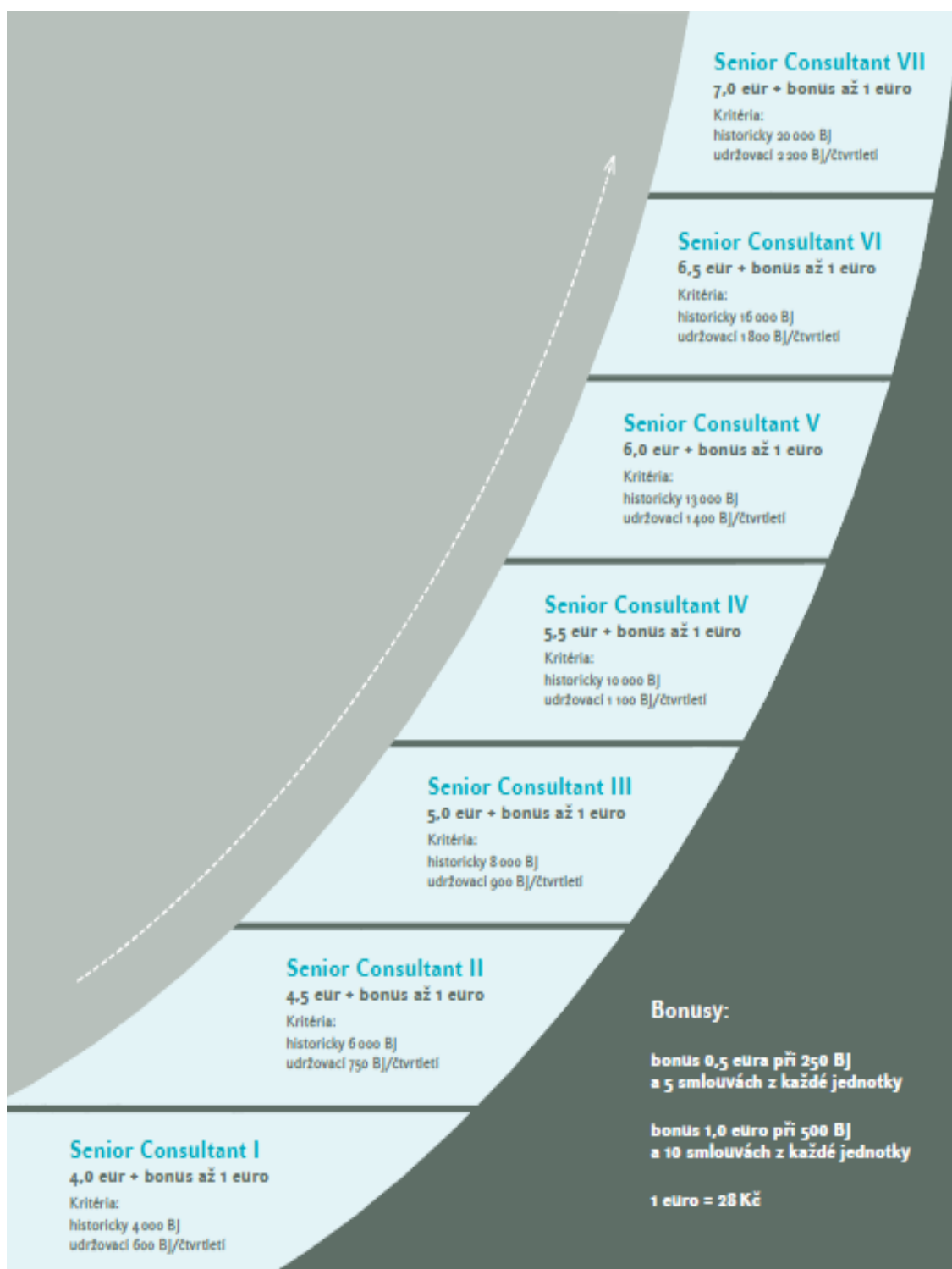
Zvláštní pozornost je věnována drobnému textu v pravém spodním rohu schématu, kde je zmínka o vyplácení bonusu. Jakmile manažer či poradce na jakémkoliv stupni vykoná za měsíc alespoň 250 BJ vlastní produkce, je mu přiznán k jeho přepočtovému koeficientu 0,5 EUR. Pokud vykoná produkci přes 500 BJ, je mu přiznán k jeho přepočtovému koeficientu bonus 1 EUR.

Příklad:

Poradce v pozici Consultant vykoná za měsíc 400 BJ, dostává za každou BJ 4 EUR (3,5 EUR dle kariérového plánu a pozice, 0,5 EUR jako bonus za objem produkce).

Rozdílová provize je počítána jako rozdíl mezi koeficientem manažera a podřízeného pracovníka. Jestliže se pracovník rozhodne jít cestou samostatného finančního poradce, nekončí jeho dráha v pozici Senior Consultant, avšak pokračuje dalšími pozicemi Senior Consultant II – Senior Consultant VII. Pro postup v rámci této větve kariérového plánu je pro poradce stěžejní pouze jeho vlastní produkce. Pozice nejsou omezeny časem stráveným ve firmě, avšak pouze historickým výkonem poradce. Důležitá je však podmínka, která upravuje udržení poradce v pozici. Pro vysvětlení - poradce nejen že musí vykonat určitý počet bankovních jednotek pro postup, ale zároveň se hlídají vykonané bankovní jednotky za jednotlivé kvartály, kdy nesmí součet produkce za tři měsíce klesnout pod hodnotu 600 BJ u Senior Consultanta I, 750 BJ u Senior Consultanta II, atd. , viz. následující schéma č. 4.

Schéma č. 4 Kariérový plán Partners – „poradenská větev“



Zdroj: <http://www.partners.cz/files/kariera.pdf>

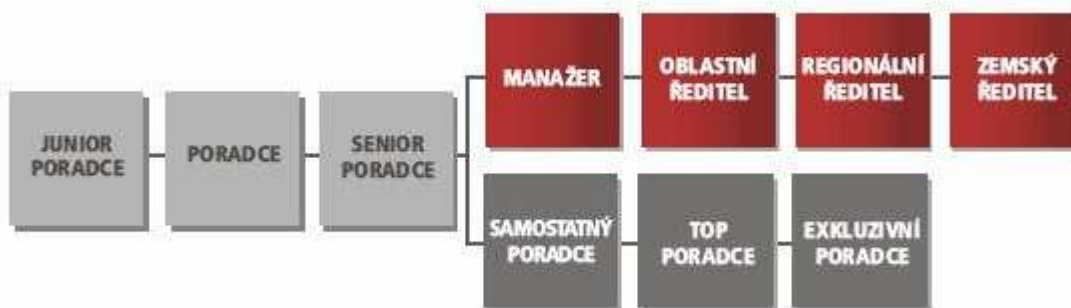
4.9 Fincentrum, a.s. – analýza kariérového plánu

Kariéra ve Fincentru je poněkud odlišná oproti Partners, avšak po detailnější analýze je patrná řada podobností.

Oproti Partners neexistují ve Fincentru bankovní jednotky, nýbrž je suplují brutto body (BB)⁷. Za každý brutto bod je finanční poradce Fincentra ohodnocen 10 Kč, tzn. 1 BB = 10 Kč, dále je suma v Kč násobena koeficientem pozice.

Např. koeficient pozice Junior poradce = 0,45, z toho vyplývá, že Junior poradce dostává za jeden BB 0,45 Kč.

Schéma č. 5 Kariérový plán Fincentra



Zdroj: <http://www.fincentrum.com/financni-poradenstvi/kariera-ve-fincentru.html>

Nováček ve Fincentru začíná na pozici Junior Poradce. Aby dosáhl pozice Poradce musí vykonat historicky 10000 BB a mít podepsanou smlouvu o spolupráci s Fincentrem min. 3 měsíce. Z Poradce na Senior poradce se pracovník dostane v okamžiku, kdy dosáhne alespoň 18000 BB za 3 měsíce, spolupráce s Fincentrem minimálně 6 měsíců. Je důležité poznamenat, že již v pozici Senior poradce pobírá pracovník rozdílové provize z poradců, kteří jsou ve struktuře pod ním. Zároveň se musí rozhodnout, zda se

⁷ Brutto bod (BB) je veličinou, která ohodnocuje každou uzavřenou smlouvu vnitropodnikovými body, které jsou dále dle určitého koeficientu přepočítávány na Kč.

vydá na dráhu finančního poradce či na dráhu manažera. Podmínky pro postup i udržení v jednotlivých pozicích jsou detailně popsány v následujícím schématu, který je zároveň součástí přílohy této práce.

Tab. 2 Podmínky pro postup, sestup a udržení se v jednotlivých pozicích kariérového plánu Fincentra

Zmocnění	Koeficient pozice	Podmínky pro získání Zmocnění (Postup)	Podmínky pro udržení
1. Junior poradce	40 %	Podpis smlouvy o spolupráci	
2. Poradce	55 %	10 000 Brutto bodů historicky Produkce ze ZV obchodů se započítává max. do 50 % limitu Registrace na prožití i investice Min. spolupráce s FINCENTREM 3 měsíce	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 18 000 Brutto bodů
3. Senior Poradce	69 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 21 000 Brutto bodů Produkce ze ZV obchodů se započítává max. do 50 % limitu Absolvování školení FZ Min. spolupráce s FINCENTREM 6 měsíce	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 31 500 Brutto bodů
4. Manažer	83 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Celkové produkce ve výši alespoň 60 000 Brutto bodů Nejlepší struktura, poradce a Vlastní produkce se započítává max. do 50 % limitu Min. 3 spolupracovníci na pozici Poradce či vyšší Zahájení školení MZ Min. spolupráce s FINCENTREM 9 měsíce	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 60 000 Brutto bodů
4. Oblastní ředitel	94 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Celkové produkce ve výši alespoň 150 000 Brutto bodů Nejlepší struktura, poradce a Vlastní produkce se započítává max. do 50 % limitu Min. 6 spolupracovníků, z toho min. 4 na pozici Poradce či vyšší Absolvování školení MZ Min. spolupráce s FINCENTREM 12 měsíce	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 150 000 Brutto bodů
5. Regionální ředitel	105 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Celkové produkce ve výši alespoň 450 000 Brutto bodů, bez Vlastní produkce Nejlepší poradce či struktura se započítává max. do 50 % limitu Min. 4 spolupracovníci na pozici Manažer či vyšší Absolvování školení MR Min. spolupráce s FINCENTREM 18 měsíce	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 450 000 Brutto bodů
4. Zemský ředitel	115 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Celkové produkce ve výši alespoň 1 350 000 Brutto bodů, bez Vlastní produkce Nejlepší poradce či struktura se započítává max. do 50 % limitu Min. spolupráce s FINCENTREM 30 měsíce	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Celkové produkce ve výši alespoň 1 350 000 Brutto bodů V případě vychování jiného Zemského ředitele se podmínky pro udržení neaplikují
A. Samostatný poradce	83 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 30 000 Brutto bodů Produkce ze ZV obchodů se započítává max. do 50 % limitu Min. spolupráce s FINCENTREM 0 měsíce	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 45 000 Brutto bodů
B. TOP poradce	92 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 45 000 Brutto bodů Produkce ze ZV obchodů se započítává max. do 50 % limitu Min. spolupráce s FINCENTREM 12 měsíce	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 67 500 Brutto bodů
C. Exkluzivní poradce	100 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 75 000 Brutto bodů Produkce ze ZV obchodů se započítává max. do 50 % limitu Min. spolupráce s FINCENTREM 15 měsíce	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 112 500 Brutto bodů

Zdroj: magazín společnosti Fincentrum, 5,6 / 2009

4.10 Kariérový plán Partners vs Fincentrum

Jedním z nejprodávanějších produktů dnešní doby je Investiční životní pojištění Flexi 2009 od společnosti PČS (Pojišťovna České spořitelny). Uvažme modelový příklad, kdy poradce sjedná tento produkt a srovnáme jeho odměnu v případě, že pracuje pro Partners a v případě, že pracuje pro Fincentrum. Aby byly podmínky totožné a srovnání mělo opravdovou vypovídací hodnotu, vycházejme z těchto předpokladů:

- Smlouva je uzavřena s mužem.
- Muž vykonává nerizikové povolání, tzn. řadí se do 1. rizikové skupiny.
- Pojistná částka pro případ smrti stanovena na 10 000 Kč.
- Pojištění uzavřeno do 75 let věku.
- Cena za pojištění 1 000 Kč / měsíc.

Fincentrum ohodnotí takovou smlouvu 1.220,5 BB. Z toho vyplývá následující finanční ohodnocení v závislosti na pozici dle Tab. 3.

Zdroj: náborový leták Fincentra (2010)

Partners ohodnotí takovou smlouvu 60 BJ. Z toho vyplývá následující finanční ohodnocení v závislosti na pozici dle Tab. 4.

Zdroj: www.partners.cz

Tab. 3 Odměna poradce dle pozice v rámci kariérového plánu Fincentra

Pozice	Odměna za smlouvu
Junior poradce	4882 Kč
Poradce	6712,75 Kč
Senior poradce	8421,45 Kč
Manažer	10130,15 Kč
Oblastní ředitel	11472,7 Kč
Regionální ředitel	12815,25 Kč
Zemský ředitel	14035,75 Kč
Samostatný poradce	10130,15 Kč
Top poradce	11228,6 Kč
Exkluzivní poradce	12205 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

Tab. 4 Odměna poradce v Kč dle pozice v rámci kariérového plánu Partners

Pozice	Odměna za smlouvu
MA	4200 Kč
Consultant	5880 Kč
Senior Consultant I	6720 Kč
Senior Consultant II	7560 Kč
Senior Consultant III	8400 Kč
Senior Consultant IV	9240 Kč
Senior Consultant V	10080 Kč
Senior Consultant VI	10920 Kč
Senior Consultant VII	11760 Kč
Team Manager	7560 Kč

Executive Manager	8400 Kč
Senior Manager	9240 Kč
Director	10080 Kč
Senior Direktor	10920 Kč
Partner	11760 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

Tab. 5-7 Výsledky srovnání finanční odměny pro poradce dle konkrétní pozice

Pozice	Odměna
Nejnižší manažerská pozice ve Finc centru – Manažer	10130,15 Kč
Nejnižší manažerská pozice v Partners – Team Manager	7560 Kč

Pozice	Odměna
Nejvyšší manažerská pozice ve Finc centru – Zemský ředitel	14035,75 Kč
Nejvyšší manažerská pozice v Partners – Partner	11760 Kč

Pozice	Odměna
Nejvyšší poradenská pozice ve Finc centru – Exkluzivní poradce	12205 Kč
Nejvyšší poradenská pozice v Partners – Senior Consultant VII	11760 Kč

Zdroj Tab. 5-7: vlastní tvorba

Příklad:

Nejvyšší manažerská pozice (Zemský ředitel nebo Partner) pobírá rozdílové provize ze svých podřízených poradců (5 poradců na nejnižší poradenské pozici, 5 poradců na nejvyšší manažerské pozici) – Každý z poradců uzavře tu samou smlouvu dle modelového příkladu, tzn. Flexi životní pojištění, platba 1000 Kč/měsíc, muž – 30 let, smlouva uzavřena do 75 let věku. Manažer sám smlouvu neuzavírá, pouze pobírá rozdílovou provizi.

Tab. 8 Výsledek srovnání z příkladu č. 2

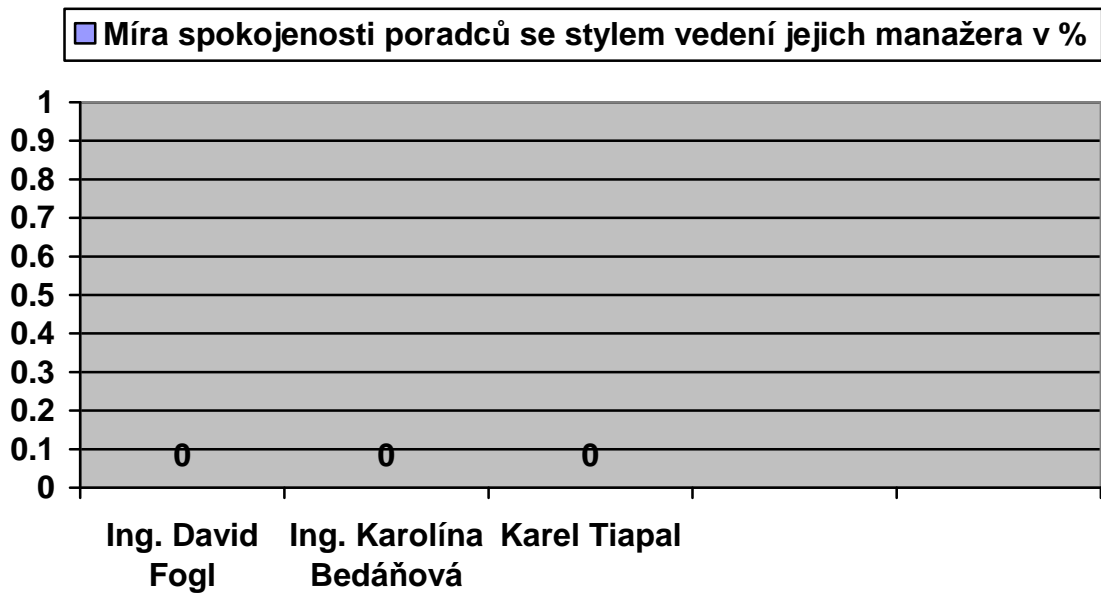
Pozice	Rozdílová provize celkem
Zemský ředitel – Fincentrum	54922,5 Kč
Partner – Partners	37800 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

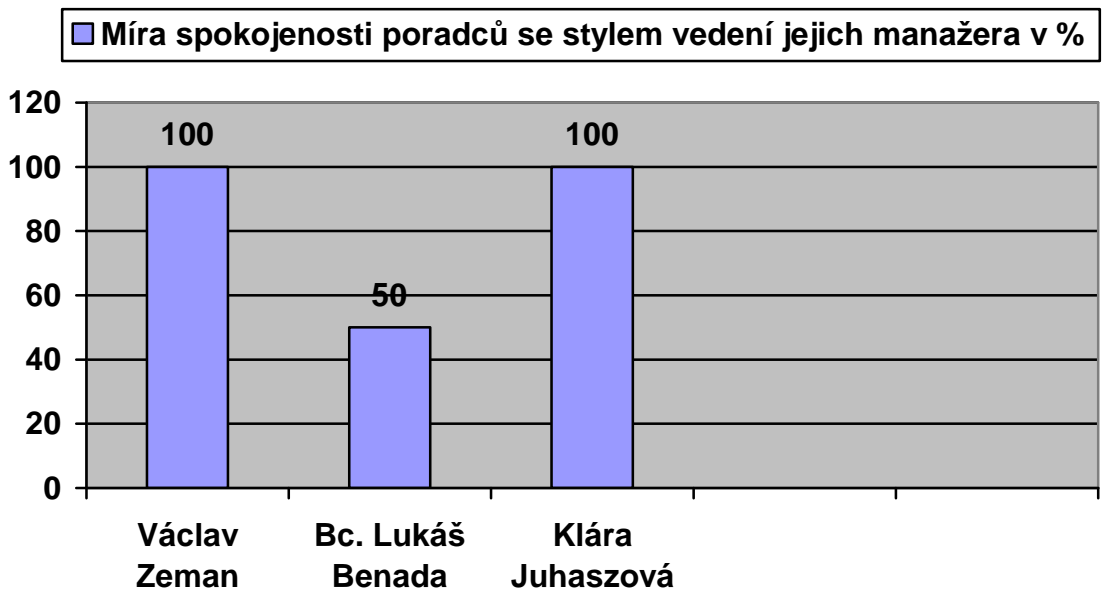
4.11 Návrhy na zlepšení

Aby dosáhla firma úspěchu na poli finančního poradenství, musí si v první řadě uvědomit, jakým způsobem funguje Multi-level Marketing. Tento model je založen na duplikaci, tzn. manažer vychová dle představy svojí a firmy poradce, který se stane samostatnou jednotkou - bude samostatně pracovat a nebude již potřebovat podporu svého manažera. Tím, že pracuje jako samostatný poradce, generuje svému manažerovi zisk, popřípadě se po čase sám stane manažerem a začne řídit poradce, čímž opět generuje svému manažerovi zisk. Model MLM není v žádném případě odrazem klasického zaměstnaneckého poměru. Z toho vyplývá, že firma by si spíše měla hýčkat své poradce, než uplatňovat byrokratické či liberální styly řízení. Protože jakmile bude poradce nespokojen, má možnost odejít do jakékoliv jiné firmy, kde se mu bude pracovat lépe nebo kde mu nabídnou lepší podmínky (např. finanční).

Graf č. 1 Míra spokojenosti poradců Partners se stylem vedení jejich manažera



Graf č. 2 Míra spokojenosti poradců Fincentra se stylem vedení jejich manažera



Zdroj Grafu č. 1 a Grafu č. 2: vlastní tvorba

Z dotazníkového šetření (viz. příloha) je zřejmé, že poradci upřednostňují styl vedení manažera „F“, p. Vojtěcha Duby. Spolupráce s ním plně naplnila jejich očekávání.

Kancelář Partners vznikla v Jindřichově Hradci v červenci r. 2007. Kancelář Fincentra vznikla až za tři čtvrtě roku, v dubnu 2008. Partners měli od začátku svého působení mnohem širší personální základnu než Fincentrum a také mnohem jednodušší pozici, jelikož v té době nebylo tak velké konkurenční prostředí (např. Fincentrum ještě neexistovalo). I přesto Partners této situace nevyužili, ba naopak. Bylo by nemístné dávat tuto skutečnost za vinu centrále Partners nebo společnosti jako takové. Odpovědnost na svých bedrech nese konkrétní manažer, který kancelář vede, v našem případě manažer „P“.

Soubor návrhu na zlepšení:

1. Uplatňování demokratického stylu řízení.
2. Zlepšení komunikace mezi manažerem a poradcem.
3. Tvorba produkčních plánů na základě časových možností a schopností poradce, což bude mít za následek vyšší efektivitu práce a zároveň jeho naplnění.
4. Přátelský vztah s poradcem – manažer si vybírá poradce se kterými chce spolupracovat. Vybírá si jemu charakterově blízké jedince. Přátelská a pozitivní atmosféra přispívá k lepším výkonům poradce. Poradce se v takovém prostředí cítí daleko lépe, je to pro něho bezpečné prostředí.
5. Možnost vyjádření vlastního názoru poradce – manažer by měl poradce vyslechnout, jeho názor přijmout a být ochoten o něm diskutovat.
6. Vyšší odměna za práci motivuje poradce k vyšším výkonům a zároveň eliminuje riziko odchodu poradce z firmy.

5. ZÁVĚR

Dle výše popsaných skutečností, učiněné analýzy a vlastních zkušeností hodnotím Fincentrum jako firmu, která má daleko větší potenciál úspěchu a prosperity na poli finančního poradenství. Za předpokladu, že by manažer „F“ i „P“ byli stejného charakteru ve všech manažerských úrovních firmy, jednoznačně hodnotím pozitivněji práci manažera „F“ a potvrzuji hypotézu: „Demokratický způsob řízení je efektivnější“

Její manažeři v síti lépe pochopili funkci manažera a mnohem lépe implementovali metody řízení do praxe. A protože obě ze zkoumaných firem využívají tzv. Multi-level marketingu, tzn. duplikace, je tento fakt v první řadě zásluhou managementu Fincentra. Metody řízení implementované do praxe ze strany vedení Fincentra vycházejí z praxe v oboru a jsou důkazem zájmu o práci, sebevzdělávání, osobnostního rozvoje jednotlivých poradců a poučení se z vlastních chyb, které dělají. Firma se snaží poradcům porozumět a zajistit prostředí, ve kterém mohou dosahovat vysokých výkonů. Prosperita firmy je odrazem prosperity poradce. Věřím, že toto je správná cesta k úspěchu. Jestliže firma dobře zaplatí svého poradce, poskytne dobré zázemí a podmínky pro práci, poradce dosáhne daleko vyššího výkonu než v opačném případě. Díky pochopení psychiky podřízeného a dosažení cíle podřízeného, teprve dosahuje manažer cíle svého a tím i úspěchu.

Dle provedené analýzy kariérových plánů, jejich zkoumání a srovnání nejen jako celků, ale i konkrétních modelových příkladů, je jednoznačně pro poradce výhodnější kariérový plán Fincentra. Toto tvrzení tedy potvrzuje stanovenou hypotézu: „Společnost Fincentrum, a.s. nabízí poradcům lepší podmínky pro jejich práci, což je fakt, který se odráží v kariérovém plánu firmy.“

6. SUMMARY

The goal of this work themed „Business methods and styles in selected companies“ is to compare two managers‘ work methods on the same level of hierarchy in different companies. Financial services dealing firms Fincentrum a.s. and Partners a.s. were selected for this comparison.

The minor goal of this work is to compare these two firms in general. Both are hard competitors. The market achievements of these companies are based on the work of their leaders. The focus was aimed to their career plans and the outcome is to decide, which firm provides better service for its consultants.

The outcome of the directing style comparison is the decision, which of the managers apply more effective method of directing on their subordinates and confirmation of the „democratic way of directing is more effective“ hypothesis. It is obvious from the comparison and analysis of both firms career plans, that Fincentrum a.s. provides better financial terms than Partners a.s. The second hypothesis was confirmed by that.

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

- 1) DONNELLY Jr., J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M., *Management*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 2) HANDLÍŘ, J., *Management*, Brno: Computer Press, 1998. 268 s. ISBN 80-7226-095-2.
- 3) HRON, J., *Teorie řízení*. Praha: PEF ČZU, 2002. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.
- 4) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*, Praha: C.H. BECK 2.vydání, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 5) KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ R., *Manažerské kompetence*, Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- 6) LANG, H., *Management – trendy a teorie*, 1.vydání, Praha: C.H.Beck, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7179-683-2.
- 7) MAGRATTA, J., *Co je to management*, Praha: Management Press, 1.vydání, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2.
- 8) SCOTT, B., SÖDERBERG S., *Umění řídit*, Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 151 s. ISBN 80-85865-18-1.
- 9) ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky III.*, Olomouc: Rubico,1.vydání, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

- 10) TRUNEČEK, J., *Management v informační společnosti*, Praha: VŠE, 1997. 228 s. ISBN 80-225-1343-1.
- 11) VEBER, J., KOL., *Management: Základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, 1.vydání, 2000. 700 s. ISBN 80-247-1069-2.
- 12) Interní materiály společnosti Fincentrum, a.s.
- 13) Interní materiály společnosti Partners, a.s.
- 14) Klientský leták společnosti Fincentrum (2009)
- 15) Klientský leták společnosti Fincentrum (2010)
- 16) Magazín společnosti Fincentrum 5,6 / 2009
- 17) Náborový leták společnosti Fincentrum, a.s. (2010)

Internetové zdroje

- 1) *Dělení managementu* [online]. [cit. 2010-02-18] Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>>
- 2) *Historie managementu* [online]. [cit. 2010-02-18] Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>>
- 3) *Kariérový plán Partners* [online]. [cit. 2009-06-06] Dostupný z WWW: <<http://www.partners.cz/files/kariera.pdf>>

- 4) *Manažerské funkce* [online]. [cit. 2010-02-18] Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>>
- 5) *Multi-level Marketing* [online]. [cit. 2010-02-25] Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Multi-level_marketing>
- 6) *Obchodní síť Partners* [online]. [cit. 2010-03-20] Dostupný z WWW: <http://www.partners.cz/files/vyrocní_zpráva_partners_2008.pdf>
- 7) *Pojem „management“* [online]. [cit. 2010-02-18] Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>>
- 8) *Směsi stylů řízení* [online]. [cit. 2010-02-18] Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/firma/management/styly-rizeni/>>
- 9) *Systém hodnocení pracovníků* [online]. [cit. 2010-03-05] Dostupný z WWW: <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/07-hodnoceni_pracovniku.gif>
- 10) *Styly řízení* [online]. [cit. 2010-02-18] Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/firma/management/styly-rizeni/>>
- 11) *Vyhodnocení stylů řízení* [online]. [cit. 2010-03-16] Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/firma/management/styly-rizeni/>>
- 12) *Základní údaje o firmě Fincentrum* [online]. [cit. 2010-03-27] Dostupný z WWW: <http://www.fincentrum.com/cs/naborovy_letak_fincentrum.pdf>
- 13) *Základní údaje o firmě Partners* [online]. [cit. 2009-06-06] Dostupný z WWW: <<http://www.partners.cz/o-nas/o-firme/>>

8. SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ

Obr. 1	Náplň plánu
Obr. 2	Postup tvorby plánu
Obr. 3	Obecné schéma plánovacího procesu
Obr. 4	SWOT analýza
Obr. 5	Příklad funkcionální struktury
Obr. 6	System hodnocení pracovníků
Obr. 7	Maslowova pyramida potřeb
Obr. 8	Postup kontroly
Obr. 9	Logo společnosti Partners
Obr. 10	Obchodní síť Partners
Obr. 11	Logo Fincentra
Obr. 12	Působení Fincentra v Evropě
Schéma č. 1	Příklad organizační struktury v rámci Fincentra
Schéma č. 2	Příklad organizační struktury v rámci Partners
Schéma č. 3	Kariérový plán Partners
Schéma č. 4	Kariérový plán Partners – „poradenská větev“
Schéma č. 5	Kariérový plán Fincentra
Tab. 1	Přehled denních aktivit manažera
Tab. 2	Podmínky pro postup, sestup a udržení se v jednotlivých pozicích kariérového plánu Fincentra
Tab. 3	Odměna poradce dle pozice v rámci kariérového plánu Fincentra
Tab. 4	Odměna poradce v Kč dle pozice v rámci kariérového plánu v Partners
Tab. 5 – 7	Výsledky srovnání finanční odměny pro poradce dle konkrétní pozice
Tab. 8	Výsledek srovnání z příkladu č. 2
Graf č. 1	Míra spokojenosti poradců Partners se stylem vedení v %
Graf. č. 2	Míra spokojenosti poradců Fincentra se stylem vedení v %

9. SEZNAM ZKRATEK

- 1) MLM Multi-level Marketing

- 2) FEDSA Federation of Evropan Direct Selling Associations

- 3) WFDSA Wordl Federation of Direct Selling Associations

- 4) AOP Aspect-oriented programming

- 5) OVB zkratka názvu společnosti OVB Allfinanz, a.s.

- 6) AWD zkratka názvu společnosti AWD Holding, a.s.

- 7) ČNB Česká národní banka

10. SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Dotazník č. 1 (Partners, a.s.) – Ing. David Fogl
- Příloha č. 2 Dotazník č. 2 (Partners, a.s.) – Ing. Karolína Bedáňová
- Příloha č. 3 Dotazník č. 3 (Partners, a.s.) – David Fogl
- Příloha č. 4 Dotazník č. 4 (Fincentrum, a.s.) – Václav Zeman
- Příloha č. 5 Dotazník č. 5 (Fincentrum, a.s.) – Bc. Lukáš Benada
- Příloha č. 6 Dotazník č. 6 (Fincentrum, a.s.) – Klára Juhaszová
- Příloha č. 7 Řízený rozhovor s p. Martinem Tošnarem
(Regionální ředitel Fincentra)
- Příloha č. 8 Podmínky pro postup, sestup a udržení se v jednotlivých
Pozicích kariérového plánu Fincentra

Dotazník č. 1 (Partners, a.s.)

Ing. David Fogl

Co očekáváte od manažera, který vás vede v práci?

Solidní a férový přístup, relevantní informace ...

Splnila spolupráce s Ing. Prokeš Hrubantovou vaše očekávání? (Ano/ne) Proč?

Ne! Dělá z člověka blbce, informace předává jen ty, které se hodí v její prospěch, je manipulátorka ...

Jak se vám dařilo / daří pod vedením Ing. Prokeš Hrubantové?

Nedařilo, ale nelze jednoznačně říci, že je to chyba pí. Hrubantové.

Máte možnost srovnání stylu práce manažera Ing. Prokeš Hrubantové s jinými manažery?

Nemám.

Věříte, že byste pod vedením jiného manažera dosáhl lepších pracovních výsledků?

Možná ano.

Datum ukončení spolupráce se spol. Partners, a.s.: 08/2009

Délka praxe v oboru: téměř 3,5 let

Dotazník č. 2 (Partners, a.s.)

Ing. Karolína Bedáňová

Co očekáváte od manažera, který vás vede v práci?

Rady, porozumění.

Splnila spolupráce s Ing. Prokeš Hrubantovou vaše očekávání? (Ano/ne) Proč?

Ne. Později jsem zjistila její lstivost, přetvářku a špatné rady, intrikářství.

Jak se vám dařilo / daří pod vedením Ing. Prokeš Hrubantové?

Už jsem odešla, bylo to nepříjemné.

Máte možnost srovnání stylu práce manažera Ing. Prokeš Hrubantové s jinými manažery?

Ano.

Věříte, že byste pod vedením jiného manažera dosáhl lepších pracovních výsledků?

Ano.

Datum ukončení spolupráce se spol. Partners, a.s.:

01/2010

Délka praxe v oboru: 3 roky

Dotazník č. 3 (Partners, a.s.)

Karel Tiapal

Co očekáváte od manažera, který vás vede v práci?

Motivaci, podporu v momentech, kdy si sám nevím rady. Očekávám od něj, že mi bude vzorem.

Splnila spolupráce s Ing. Prokeš Hrubantovou vaše očekávání? (Ano/ne) Proč?

Nesplnila. Pokud jsem v bodě 1 řekl, že očekávám podporu, pomoc, motivaci,... tak ani jednoho jsem se nedočkal.

Jak se vám dařilo / daří pod vedením Ing. Prokeš Hrubantové?

Spolupráci jsem ukončil z mnoha důvodů. Jedním z důvodů byly mé nepřilíš stabilní výkony.

Máte možnost srovnání stylu práce manažera Ing. Prokeš Hrubantové s jinými manažery?

Ne, bohužel nemám.

Věříte, že byste pod vedením jiného manažera dosáhl lepších pracovních výsledků?

Ano.

Datum ukončení spolupráce se spol. Partners, a.s.:

07/2009

Délka praxe v oboru: 2 roky

Dotazník č. 4 (Fincentrum, a.s.)

Václav Zeman

Co očekáváte od manažera, který vás vede v práci?

Od svého manažera očekávám hodně. Co se týká práce, chci aby to byl člověk vzdělaný v daném oboru, který se vypracoval přes podobná místa jako já. Aby věděl, jaké to je a jaké nároky může na své podřízené klást. Svoji práci musí mít rád a musí jí dělat dobře. Chci, aby uměl ocenit moje úspěchy a naopak, když se nebude dařit, dokázal podpořit. Očekávám od něho plnou podporu, že se na něho můžu kdykoliv obrátit. Co se týče chování? Lidské jednání, žádné povyšování, příjemné vystupování. Důležitá věc. Musí umět své zkušenosti předat dál, být mi dobrým učitelem.

Splnila spolupráce s Mgr. Vojtěchem Dubou vaše očekávání? (Ano/ne) Proč?

Pan Duba moje očekávání splnil. Svě vědomosti umí dobře prodat, podat a vysvětlit. Ve svém oboru velmi vzdělaný člověk, který ví. Svou práci dělá dobře a úspěšně. Jeho chování odpovídalo mým představám. Lidská osoba s příjemným vystupováním. Za mé úspěchy mě vždy pochválil a v době nepřízně vždy podpořil a dodal novou energii a elán do práce.

Jak se vám dařilo / daří pod vedením Mgr. Vojtěcha Duby?

Tato otázka je pro mne trochu složitější. Jako student VŠ jsem musel svůj čas rozdělovat. Práce, škola a volný čas. Když jsem byl v nižším ročníku a začínal jsem s touto prací pod vedením pana Duby, věnoval jsem více času práci a škole méně. V té době se mi dařilo. Měl jsem více klientů a více práce. V této souvislosti mohu říci, že pod vedením pana Duby se mi dařilo.

Máte možnost srovnání stylu práce manažera Mgr. Vojtěcha Duby s jinými manažery? Bohužel, ne.

Věříte, že byste pod vedením jiného manažera dosáhl lepších pracovních výsledků?

Ne.

Datum ukončení spolupráce se spol. Fincentrum, a.s.: 03/2010

Délka praxe v oboru: 2 roky

Dotazník č. 5 (Fincentrum, a.s.)

Bc. Lukáš Benada

Co očekáváte od manažera, který vás vede v práci?

Musí umět motivovat své podřízené ke kvalitním a efektivním výkonům. Svou kariéru manažera by měl dosáhnout vlastní prací a nejlépe si projít všemi nižšími pozicemi, aby mohl lépe porozumět svým podřízeným.

Splnila spolupráce s Mgr. Vojtěchem Dubou vaše očekávání? (Ano/ne) Proč?

Spíše ano.

Jak se vám dařilo / daří pod vedením Mgr. Vojtěcha Duby?

Vojtěch Duba si umí své podřízené získat právě tím, že začínal jako řadový poradce a na svou funkci manažera se dostal díky svým znalostem a schopnostem. Jeho velkou slabinou je to, že neumí své podřízené řádně pokárat a vysvětlit jim jejich chyby, kterých se dopouštějí. Tím samozřejmě ztrácí na výkonnosti a své motivaci, proč tuto práci začali dělat.

Máte možnost srovnání stylu práce manažera Mgr. Vojtěchy Dubu s jinými manažery? Ne.

Věříte, že byste pod vedením jiného manažera dosáhl lepších pracovních výsledků?

Nevím, spíše ne.

Datum ukončení spolupráce se spol. Fincentrum, a.s.:

05/2009.

Délka praxe v oboru:

1,5 roku

Dotazník č. 6 (Fincentrum, a.s.)

Klára Juhaszová

Co očekáváte od manažera, který vás vede v práci?

Odbornost, schopnost vést lidi, přirozenou autoritu, rozhodnost, schopnost komunikovat s kolegy, demokratické myšlení.

Splnila spolupráce s Mgr. Vojtěchem Dubou vaše očekávání? (Ano/ne) Proč?

Ano. Rozhodně se mi líbil postoj a jeho vztah ke kolegům – spolupracovníkům. Zároveň i jeho úroveň odborných znalostí, které jsou pro práci třeba.

Jak se vám dařilo / daří pod vedením Mgr. Vojtěcha Dubu?

Myslím si, že dobře. Každopádně jsem tomu nejspíš nedala tolik, kolik bych opravdu mohla. Proto jsem skončila.

Máte možnost srovnání stylu práce manažera Mgr. Vojtěcha Duby s jinými manažery?

Ano. Mohu to srovnat s vedením v jiné konkurenční společnosti. Na rozdíl od jiných manažerů, uměl Mgr. Vojtěch Duba motivovat své kolegy k práci a dokázal s nimi mluvit bez jakéhokoliv náznaku nadřazenosti.

Věříte, že byste pod vedením jiného manažera dosáhla lepších pracovních výsledků?

Nevím. Nicméně při porovnání s manažerem z předchozí společnosti jsem měla lepší výsledky právě s ním.

Datum ukončení spolupráce se spol. Fincentrum, a.s.:

09/ 2009

Délka praxe v oboru:

3 roky

Příloha č. 8 Podmínky pro postup, sestup a udržení se v jednotlivých pozicích

**Rozhovor s panem Martinem Tošnarem, regionálním ředitelem
společnosti Fincentrum, a.s.**

Dne 29.4.2010 v Brně

Tazatel: Ondřej Vališík

Dotazovaný: Martin Tošnar

Jaká je náplň práce Vašeho všedního pracovní den?

„Do kanceláře přicházím kolem sedmé hodiny. První co udělám je, že vyřídím veškeré emaily. Následuje sestavení aktivit na den/týden a příprava na poradu, která začíná zpravidla v osm hodin každé pondělí. Po poradě následují individuální konzultace s poradci, popřípadě workshopy, školení, práce ve skupině.

Odpoledne většinou workshopy pokračují nebo pokračují individuální konzultace. Dále pomáhám poradcům se sestavováním finančním plánů. Značnou část odpoledne mi zaberou schůzky s potenciálními novými poradci či s klienty. Pracovní doba končí zpravidla kolem půl sedmé odpoledne.“

Co je náplní individuální konzultace?

„Diskuze s poradcem na téma: co se mu podařilo, s čím je spokojen nebo naopak nespokojen, rozebíráme jeho úspěchy z minulého týdne a dále v čem cítí, že by se potřeboval zlepšit. Tento prostor je určen především poradci, proto přijímám nové nápady, invence ze strany poradce, například návrhy na školení apod. Ptám se ho, jakou by ode mne, popřípadě od vedení firmy potřeboval podporu. Řeč přijde samozřejmě i na téma, které se týká jeho produkčních výkonů za uplynulý týden.“

Co je předmětem diskuze na společných poradách?

„Jednak s poradci rozebírám jejich výkony za uplynulé období. Její vývoj, úspěchy, eventuelní neúspěchy. Sestavují se nové plány. Většinou je porada doplněna o školení nebo prezentaci produktu nějaké instituce. Pokud není školení nebo prezentace je

součástí porady modelový příklad klienta a řešení jeho finanční situace. Vybraný poradce přinese šanon s klientovými smlouvami, kterým se společně probíráme, promýšlíme a představujeme různá řešení. Využíváme tento čas k prohloubení odborných znalostí poradce “.

Podmínky pro postup, sestup a udržení se v jednotlivých pozicích kariérového plánu Fincentra

Zmocnění	Koeficient pozice	Podmínky pro získání Zmocnění (Postup)	Podmínky pro udržení
1. Junior poradce	40 %	Podpis smlouvy o spolupráci	
2. Poradce	55 %	10 000 Brutto bodů historicky Produkce ze ZV obchodů se započítává max. do 50 % limitu Registrace na pojistění i investice Min. spolupráce s FINCENTREM 3 měsíce	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 18 000 Brutto bodů
3. Senior Poradce	69 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 21 000 Brutto bodů Produkce ze ZV obchodů se započítává max. do 50 % limitu Absolvování školení PZ Min. spolupráce s FINCENTREM 6 měsíců	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 31 500 Brutto bodů
4. Manažer	83 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Celkové produkce ve výši alespoň 60 000 Brutto bodů Nejlépe struktura, poradce a Vlastní produkce se započítává max. do 50 % limitu Min. 3 spolupracovníci na pozici Poradce či vyšší Zahájení školení MZ Min. spolupráce s FINCENTREM 9 měsíců	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 60 000 Brutto bodů
4. Oblastní ředitel	94 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Celkové produkce ve výši alespoň 150 000 Brutto bodů Nejlépe struktura, poradce a Vlastní produkce se započítává max. do 50 % limitu Min. 6 spolupracovníků, z toho min. 4 na pozici Poradce či vyšší Absolvování školení MZ Min. spolupráce s FINCENTREM 12 měsíců	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 150 000 Brutto bodů
5. Regionální ředitel	105 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Celkové produkce ve výši alespoň 450 000 Brutto bodů, bez Vlastní produkce Nejlépe poradce či struktura se započítává max. do 50 % limitu Min. 4 spolupracovníci na pozici Manažer či vyšší Absolvování školení MR Min. spolupráce s FINCENTREM 18 měsíců	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 450 000 Brutto bodů
6. Zemský ředitel	115 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Celkové produkce ve výši alespoň 1 350 000 Brutto bodů, bez Vlastní produkce Nejlépe poradce či struktura se započítává max. do 50 % limitu Min. spolupráce s FINCENTREM 30 měsíců	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Celkové produkce ve výši alespoň 1 350 000 Brutto bodů. V případě vychování jiného Zemského ředitele se podmínky pro udržení neaplikují.
A. Samostatný poradce	83 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 30 000 Brutto bodů. Produkce ze ZV obchodů se započítává max. do 50 % limitu Min. spolupráce s FINCENTREM 0 měsíců	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 45 000 Brutto bodů
B. TOP poradce	92 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 45 000 Brutto bodů Produkce ze ZV obchodů se započítává max. do 50 % limitu Min. spolupráce s FINCENTREM 12 měsíců	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 67 500 Brutto bodů
C. Exkluzivní poradce	100 %	Za poslední 3 měsíce dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 75 000 Brutto bodů Produkce ze ZV obchodů se započítává max. do 50 % limitu Min. spolupráce s FINCENTREM 15 měsíců	Za posledních 6 měsíců dosáhnout Vlastní produkce ve výši alespoň 112 500 Brutto bodů

Zdroj: magazín společnosti Fincentrum (5,6/2009)