

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Analýza manažerských technik ve vybrané organizaci

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:
Jitka Kosová

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

Jméno a příjmení: **Jitka KOSOVÁ**
Osobní číslo: **E10219**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza manažerských technik ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analyzovat vybrané manažerské techniky používané ve zvolené organizaci a navrhnout, jak tyto techniky účinněji využívat a rozvíjet.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika dané organizace,
3. Zhodnocení vybraných manažerských technik,
4. Navržení zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření,
5. Analýza a zhodnocení současného stavu,
6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrhy na zlepšení stávajícího stavu,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 2003, 225 s. ISBN 80-85839-89-X.
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky II. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky III. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-90-3.
BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN80-251-0396-X §
TEMPLAR, R., ROS, J. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada, 2006, 516 s. ISBN 978-80-247-1279-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUPNICE 13
370 05 ČESKÉ BUDĚJOVICE

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

PROHLÁŠENÍ

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

V Českých Budějovicích dne 29. 4. 2013

.....
Jitka Kosová

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za trpělivost a odborné vedení a připomínky ke zpracování bakalářské práce. Dále patří velké díky panu Mgr. Aleši Tlačbabovi ze společnosti OVB Allfinanz, a.s. za poskytnutí veškerých potřebných podkladů, a že mi umožnil neomezený vstup do prostor kanceláří a účastnit se veškerých týmových akcí.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření.

OBSAH

1.	ÚVOD.....	9
2.	LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1	Manažerské techniky	10
2.2	Plánování	10
2.2.1	Strategické myšlení	11
2.2.2	Učící se organizace	11
2.2.3	Techniky prognózování.....	12
2.2.4	Techniky strategické analýzy	13
2.3	Vedení	15
2.3.1	Řízení podle cílů	15
2.3.2	Techniky delegování	16
2.3.3	Efektivní porada	17
2.3.4	Techniky motivování	18
2.3.5	Technika sebezáchovy manažera	20
2.3.6	Řešení konfliktů s podřízeným.....	21
2.4	Organizování	21
2.4.1	Time management	22
2.5	Kontrolování.....	23
2.5.1	Hodnocení pracovníků	24
3.	CÍL A METODIKA PRÁCE	25
3.1	Cíl práce.....	25
3.2	Metodika práce	25
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma	25
3.2.2	Charakteristika dané organizace	25
3.2.3	Zhodnocení vybraných manažerských technik	25
3.2.4	Využití metod rozhovoru a pozorování.....	26
3.2.5	Navržení zlepšení	26
4.	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	27
4.1	Všeobecné informace	27
4.2	Historický vývoj	28
4.2.1	Vývoj v Evropě	28

4.2.2	Vývoj v České republice	29
4.3	Zaměření společnosti	30
5.	ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	33
5.1	Plánování	33
5.1.1	Postup tvorby plánů.....	33
5.1.2	Druhy plánů.....	33
5.1.3	Strategie.....	34
5.1.4	Profesionální plánování kariéry u OVB.....	35
5.1.5	Učící se organizace	36
5.1.6	Týmová práce.....	36
5.1.7	Techniky prognózování.....	37
5.1.8	Techniky strategické analýzy.....	37
5.2	Vedení	38
5.2.1	MBO (Management by Objectives) aneb řízení podle cílů	38
5.2.2	Delegování	38
5.2.3	Role, povinnosti a odpovědnost manažera.....	38
5.2.4	Porada.....	40
5.2.5	Konzultace.....	41
5.2.6	Motivace.....	42
5.3	Organizování.....	43
5.3.1	Organizační struktura	43
5.3.2	Time management.....	44
5.3.3	OVB informační nástroje	44
5.4	Kontrolování.....	46
5.4.1	Audit.....	47
5.4.2	Hodnocení pracovníků	48
6.	DISKUSE, NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	49
6.1	Plánování	49
6.1.1	Hodnocení manažerské techniky.....	49
6.1.2	Zhodnocení dotazníkového šetření	49
6.1.3	Nově formulované návrhy na zlepšení.....	50
6.2	Vedení	52
6.2.1	Hodnocení manažerské techniky.....	52

6.2.2	Zhodnocení rozhovorů s manažery	53
6.2.3	Nově formulované návrhy na zlepšení.....	55
6.3	Organizování	56
6.3.1	Hodnocení manažerské techniky.....	56
6.3.2	Zhodnocení rozhovorů s manažery	56
6.3.3	Nově formulované návrhy na zlepšení.....	57
6.4	Kontrolování.....	58
6.4.1	Hodnocení manažerské techniky.....	58
6.4.2	Zhodnocení rozhovorů s manažery	59
6.4.3	Nově formulované návrhy na zlepšení.....	59
7.	ZÁVĚR	60
8.	SUMMARY	61
9.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	62
10.	SEZNAMY	64
10.1	Seznam obrázků	64
10.2	Seznam tabulek	64
10.3	Seznam příloh.....	64
11.	PŘÍLOHY	65

1. ÚVOD

Práci manažera v dnešní době nabízí téměř každý třetí inzerát. Z vlastní zkušenosti vím, že byste se rozhodně neměli nenechat opít falešnými názvy manažerských postů. Většina lidí v České republice jsou zaměstnanci s fixním platem, kteří pracují na cizí účet. Na vyšších pozicích jsou často starší lidé s praxí, ovšem bez zájmu o další rozvoj. A tak mladí, ambiciózní a perspektivní nemají bez praxe většinou šanci získat zajímavou a kvalitně placenou práci. Právě vysokoškoláci si velmi brzy uvědomují, že bez potřebné praxe na ně nikdo s pracovní nabídkou čekat nebude. Proto jsem si vybrala organizaci OVB Allfinanz, a.s., kde je člověk od prvního dne zodpovědný za úspěch i neúspěch sám sobě.

Manažerská pozice by vždy měla být spojená s vedením a řízením týmu. Právě dobrý tým je základem úspěchu a jeho vytváření, rozvoj a řízení kvality práce jednotlivých členů týmu je jeden z hlavních znaků manažerské práce. Pro její vykonávání jsou potřebné specifické vlastnosti a schopnosti, které zřetelně oddělují manažera od ostatních odborníků. Není to zaměstnání, kdy jdete na osm hodin do práce a pak vše hodíte za hlavu. Je to životní styl. Manažerem jste čtyřicet hodin denně, hodně o své práci přemýšlíte, pracujete dnem i nocí na tom, abyste byli schopni obstát v tomto konkurenčním prostředí, kterým trh finančního poradenství jistě je. Práce je to různorodá a hodně záleží na komunikaci s lidmi. Každá pozice je také úplně jiná, takže za deset let rozhodně nemáte pocit stereotypu a nudy. Práce v OVB má tak široké mantinely, že v ní může být úspěšný jak člověk konzervativní, tak progresivnější, introvert i extrovert.

Není to jednoduchá práce, obzvláště na začátku, ale je nutné to překonat. Člověk musí zažít i dílčí neúspěchy, aby byl úspěšný. Díky tomu se stále někam posouvá, což u většiny lidí v běžném zaměstnání není vidět. A nikde jinde si nevyděláte takové peníze.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Manažerské techniky

Britský autor, ekonom a manažer Michael Armstrong (1986) definuje manažerské techniky jako systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zejména pak při plánování a kontrole. (ŠULEŘ 1., 2003)

Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. V managementu platí, že dosažení cílů organizace a tím vlastně naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají vzájemný soulad (harmonizaci, vyváženost) při vykonávání manažerských funkcí. (VODÁČEK, 2009)

2.2 Plánování

Plánování je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Do jaké míry splní toto poslání, to závisí na tvůrčí schopnosti a motivaci lidí dobrý plán vytvořit, zdrojově zajistit, a pak i realizovat. (VODÁČEK, 2009)

Plánování je zcela zásadní. Než začnete s plánováním, musíte se sami sebe zeptat, pro koho plán tvoříte. Nedokážete-li si na tuto otázku odpovědět, pak je pravděpodobné, že ani váš plán nebude pro nikoho užitečný. (NEWTON, 2008)

Vaším cílem by mělo být vyhnout se krizovým situacím, a tím i zvýšeným nákladům, které s sebou nesou, vyhnout se problémům, které přináší způsob práce „všeho nechat a hurá sem“. Plánování vás může upozornit na možné krize a dává vám možnost vyhnout se jim. V případě, že máte jakékoli důvody domnívat se, že váš původní plán může selhat z nějakých příčin, které jsou mimo vaši kontrolu, měli byste mít připravený nouzový plán pro případ nečekaných událostí. (ARMSTRONG, 1995)

V současné době má stále méně firem plánovací oddělení. Plánovací proces se odehrává na úrovni liniového řízení. Strategii již nelze vytesat do mramoru a manažeři na všech úrovních musí být stále pružnější, aby udrželi schopnost firmy reagovat na vnější vlivy. (COLEMAN, BARRIE, 1993)

Firmy, které včas nerozpoznají nutnost změny, mohou velmi rychle ztratit půdu pod nohama. Schopnost reagovat na změny a vyrovnat se s nimi dělí řídicí týmy na úspěšné a neúspěšné. (COLEMAN, BARRIE, 1993)

2.2.1 Strategické myšlení

Jen ti, kteří dokáží myslet strategicky, tj. perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků, mohou pomýšlet na úspěch. (ŠULEŘ II., 1997)

Dlouhodobé přežití a úspěch obchodního podniku jsou těsně propojené s jeho strategií. (KARLÖF, LÖVINGSSON, 2006) Za principy úspěšného strategického myšlení lze označit úsilí o analyzování prostředí, budování vizí, orientaci na zákazníka, systémovost, variantnost, provokativnost, koncentraci zdrojů, pružnost, inovativní přístup, připravenost ke změnám, uplatňování filosofie jakosti, vyhledávání a tvůrčí řešení problémů, učení se, snahu o integraci firmy, zaujatost a disciplínu. (ŠULEŘ II., 1997)

V moderní obchodní ekonomii se termín používá pro vyjádření poměru ambicí a cílů společně s orientací jejich dosažení. Strategii ve společnosti je možné nejlépe popsat jako pozoruhodně výkonnou a dlouhodobou, je tudíž činností, která přesahuje operativní management nebo činnosti společnosti. (KARLÖF, LÖVINGSSON, 2006)

Jedním z velkých problémů, které se mohou při strategické práci vynořit, je její obtížné oddělení od každodenních činností s denními krizemi a rychlým řešením. Je nezbytné pracovat nejenom s obsahem strategie, ale také se strategickým procesem, tj. nejenom s co, ale také jak. (KARLÖF, LÖVINGSSON, 2006)

2.2.2 Učící se organizace

Pod pojmem učící se organizace se rozumí „organizace, kde lidé průběžně rozšiřují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků, kde jsou podporovány nové a tvůrčí způsoby myšlení, kde je vytvořen prostor pro kolektivní aspirace a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit.“ (SENGE, 1990)

Pro učící se organizaci je typickým rysem nepřetržité osvojování a využívání nových znalostí, dovedností, aktivace schopností lidí i jejich předpokladů. Učení

se je hlavní cestou k stálému zdokonalování vlastní práce a dosahovaných výsledků (prosperity). Je to způsob účelového přetváření organizace, které vychází z jejich vlastních pracovníků a jejich úspěchů i jejich omylů, proher a chyb. (ARGYRIS, 1992)

Nejdůležitějším zdrojem podnikání jsou lidé, na jejichž rozvoji závisí zvýšení konkurenceschopnosti a budoucí úspěch firmy. (ŠULEŘ II., 1997)

Mezi principy „učící se organizace“ patří nepřetržitá přeměna, podpora učení se, týmové pojetí a nové role manažerů. Rychle se měnící prostředí si vynucuje pružné reagování firmy na situaci na trhu. Nepostradatelným činitelem této nepřetržité adaptace jsou lidé, u kterých jsou vzděláváním a učením se z práce rozvíjeny zejména jejich vrozené schopnosti a slibné dovednosti. Učení se organizace je založeno na odhalování a odstraňování nedostatků v jejich činnostech. (ŠULEŘ II., 1997)

Mnoho lidí považuje za složité porozumět tomu, jak se může uskutečnit teorie učících se organizací. V mnoha případech zde existují dobré úmysly, avšak současný trend vedl k mnoha pohledům na učení na všech úrovních, stejně jako k nástrojům, které máme k dispozici pro podporu učení. (KARLÖF, LÖVINGSSON, 2006)

2.2.3 Techniky prognózování

Prognózování neboli předvídání budoucího vývoje prostředí je základem pro plánování. Prognóza bývá ovlivněna řadou trendů makroekonomických, politických, mezinárodních, průmyslových, konkurenčních, výrobních atd. Jestliže se ukáží negativní rozdíly mezi prognózovanými a žádanými výsledky (organizačními cíli), musí se v následujícím kroku – strategickém plánování – nalézt takové strategie, které tyto nežádoucí rozdíly odstraní. (ŠULEŘ I., 2003)

Běžně jsou k prognózování užívány techniky statistické, subjektivní a techniky technologického předvídání. (ŠULEŘ I., 2003)

Statistické techniky

Jsou široce rozšířeny zejména při prognóze prodeje. Zpravidla vycházejí z předpokladu, že budoucnost bude odpovídat předcházejícímu vývoji. Mezi statistické techniky patří analýzy trendů a cyklů spočívající v jejich extrapolaci do budoucnosti, dále korelační analýza vyhledávající závislosti na různých ukazatelích a matematické modely zkoumající mnohonásobnou regresí vztahy mezi proměnnými. (ŠULEŘ I., 2003)

Subjektivní techniky

Subjektivní techniky předvídání jsou používány, pokud nejsou k dispozici „tvrdá“ statistická data nebo je zřejmé, že čisté statistické metody nám nedají přiměřenou odpověď. (ŠULEŘ 1., 2003)

Jsou založeny na osobním mínění a intuici a zpravidla se používají v kombinaci s jinými technikami k potvrzení platnosti jejich závěrů. (ŠULEŘ 1., 2003)

Subjektivní technikami jsou odhad pravděpodobnosti pracující s názory manažerů na pravděpodobnost udání se něčeho, „delfská“ technika založená na dosažení konsensu v procesu zodpovídání rozesílaných otázek a hodnocení prodejci spočívající v odhadu budoucího vývoje prodeje pracovníky v terénu. (ŠULEŘ 1., 2003)

Techniky technologického předvídání

Technikami technologického předvídání jsou morfologický výzkum založený na analyzování forem a struktur, dále extrapolace technologických trendů do budoucnosti událostí. Vytváření efektivních plánovacích předpokladů vyžaduje důkladný výběr strategických faktorů, přípravu alternativ jejich budoucího vývoje, ověření jejich akceptovatelnosti a jejich komunikaci. (ŠULEŘ 1., 2003)

2.2.4 Techniky strategické analýzy

K formulování úspěšného strategického plánu potřebuje management znát co nejlépe pozici své organizace v okolním prostředí a stav jejích vnitřních organizačních prvků. Za tímto účelem se provádí analýzy struktury prostředí, zdrojů organizace a interních předností a nedostatků a externích příležitostí a hrozeb. (ŠULEŘ 1., 2003)

Strategická analýza

Organizační plánování spočívá v hledání odpovědí na otázky, jako jsou „Kde jsme nyní?“, „Kam jdeme?“, „Kde chceme být?“ a „Jak se tam dostat?“. Strategická analýza by nám pak měla dát odpověď přinejmenším na první z nich. (ŠULEŘ 1., 2003)

Analýzy struktury prostředí zkoumají působení tří významných strukturálních sil organizačního prostředí – výrobků, trhu a konkurence. Analýza segmentace trhu vyznačuje hranice současného a potenciálního trhu. Analýza struktury konkurence se zaměřuje na zjišťování intenzity působení pěti konkurenčních sil na trhu (potenciální

účastníci trhu, náhradní výrobky a služby, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a konkurenti) a schopnosti organizace se s nimi vyrovnat. Analýza událostí a trendů v politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti (PEST) poskytuje managementu futurističtější pohled na budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci. (ŠULEŘ 1., 2003)

Analýza organizačních zdrojů by měla naznačit, jak by zdroje mohly být přeskupeny, aby se zlepšila dosažitelnost organizačních cílů. Za tímto účelem se provádí audit organizačních zdrojů, posouzení efektivnosti využívání zdrojů, jejich flexibility a vnitřní vyrovnanosti a zkoumá se, zda jsou zdroje ve vzájemném souladu a jaký je případný stupeň a charakter jejich zaostávání. (ŠULEŘ 1., 2003)

Analýza SWOT

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. (ROLÍNEK, 2003) Jedná se o metodu hodnocení organizačních předností (Strengths) a slabin (Weaknesses) a příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) v okolním prostředí (obrázek č. 1). (ŠULEŘ II., 1997)

Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. (ŠULEŘ 1., 2003)

Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností nebo chyba v rozvoji nezbytných zdrojů nebo schopností. (ŠULEŘ 1., 2003)

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit. (ŠULEŘ 1., 2003)

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům. (ŠULEŘ 1., 2003)

Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. (ROLÍNEK, 2003)

Po dokončení analýzy SWOT jsou manažeři schopni posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost. (ŠULEŘ 1., 2003)

Obrázek č. 1: SWOT matice (zdroj: TICHÁ, HRON, 2005)

	Slabé Stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie „VYHÍBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

2.3 Vedení

Řada firemních problémů je důsledkem chyb v komunikaci. Každý manažer by tudíž měl usilovat o zlepšování svých komunikačních dovedností, o osvojení si efektivních komunikačních technik. (ŠULEŘ III.,)

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Významným rysem uvedené definice vedení je to, že vedení je proces, jímž se jeden jedinec snaží ovlivnit jiné jedince. Vedení je součástí řízení, ale nikoli celým řízením. Základem vedení lidí je motivace s orientací na cíl. (ROLÍNEK, 2003)

Někteří vedoucí mají přirozené řídicí schopnosti, ve skutečnosti jde o jejich schopnosti dokonale zvládnout svou funkci a sílu pramenící z jejich cílevědomosti, která strhne ostatní. (COLEMAN, BARRIE, 1993)

2.3.1 Řízení podle cílů

Technika řízení podle cílů (Management By Objectives) je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni. (ŠULEŘ 1., 2003)

Proces řízení podle cílů začíná u vedení vymezením předběžných všeobecných podnikových cílů. Tyto cíle musí být v souladu s dlouhodobými cíli a zájmy podniku a útvarů a měly by být „SMART“. Dalším krokem řízení podle cílů je zpětná vazba, tj, hodnocení výkonů srovnáním s dohodnutými cíli. (ŠULEŘ 1., 2003)

Jakmile jsou stanoveny tyto cíle, musí být rovněž určeny měřítka (ukazatele) pro hodnocení jejich dosažení. Znamená to, že cíle jsou zpravidla kvantifikovány. (ŠULEŘ 1., 2003)

Vedoucí se dotazuje podřízených na to, o kterých cílech si myslí, že jsou dosažitelné, za jakou dobu a s jakými zdroji. Cíle se tedy pracovníkům neukládají, ale je jim dána možnost, aby je sami formulovali, protože lidé jsou zpravidla ochotni podporovat takové činnosti, na jejichž přípravě se sami podíleli. Cíle se tak stávají pro pracovníky jejich vlastním závazkem (určování vlastních cílů je bezesporu významným motivačním faktorem). (ŠULEŘ 1., 2003)

Mezi přednosti řízení podle cílů, vedle jednoznačného motivačního účinku, patří i zdokonalené řízení, vyjasnění organizace a vývoj účinné kontroly. (ŠULEŘ 1., 2003)

Většina nedostatků řízení podle cílů vzniká v důsledku chybné implementace. Dalšími nedostatky jsou časová náročnost, mnoho papírování, obtížnost určování některých cílů, nebezpečí nepružnosti a často i důraz na krátkodobé cíle. (ŠULEŘ 1., 2003)

2.3.2 Techniky delegování

Máte-li silné sklony dělat všechno sami, protože třeba věříte ve svou vlastní nenahraditelnost, zapomeňte, že jste úspěšní manažeři, a vyrovnejte se s tím, že budete až do penze pracovat jako schopní podřízení, kteří pomáhají svým šéfům vypracovat se na nejvyšší příčky v organizaci. Naučíte-li se však zručně delegovat, bude z vás úspěšný manažer. (COLEMAN, BARRIE, 1993)

Takže celá záležitost delegování znamená přenést na někoho zodpovědnost za splnění úkolů. (JAY, 2006) Je jasné, že delegujete rutinní a opakující se práce, u nichž nikdo ani neočekává, že je budete dělat sami – pokud získaný čas využijete produktivně. (ARMSTRONG, 1995)

Delegování nám může přinést více času na důležité věci, více práce za kratší čas, nové nápady a přístupy, rozvoj kompetencí pracovníků, motivování a snazší hodnocení pracovníků, jednodušší kontrolu a vyhnutí stagnaci. (ŠULEŘ 1., 2003)

Mezi bariéry delegování patří zejména pocit nenahraditelnosti, nechut' opustit něco, co dobře umíme, nedůvěra ve schopnosti pracovníků, obava z neoblíbenosti, definován úkolu, naše ego, náklady, obava z přehnaného delegování a nepochopení ze strany vyššího nadřízeného. (ŠULEŘ 1., 2003)

Na obrázku č. 2 je znázorněno kolik % práce manažera připadá na delegování a kolik na provádění daného úkolu.

Obrázek č. 2: Vztah vedení a provádění úkolů na různých úrovních řízení (zdroj: ŠULEŘ 1., 2003)

Vrcholový manažer	90%	10%
Manažer na střední úrovni	VEDENÍ (delegování)	VYKONÁVÁNÍ (provádění)
Manažer první linie	30%	70%

2.3.3 Efektivní porada

Porada je důležitým nástrojem řízení a komunikace – slouží k vzájemné informaci účastníků, k vyjasnění stanovisek a názorů na určitý problém, k výměně zkušeností, k tvůrčímu hledání optimálního řešení, k plánování a koordinaci práce, či ke kontrole plnění úkolů. (BĚLOHLÁVEK, 2009)

Na poradách se rodí mnohá rozhodnutí ovlivňující způsob, jak budete dělat svou práci, jaké budou vaše budoucí příležitosti a jakých směrem se vaše organizace jako celek bude vyvíjet. (O'BRIENOVÁ, 2003)

Pro zajištění zdárného průběhu je vhodné zveřejnit program porady dva až tři dny předem, aby se účastníci nemohli vymlouvat na nečekanost a nedostatek času na přípravu. (MEDLÍKOVÁ, 2007)

Pokud porada není dokonale po všech stránkách připravena, pak ji účastníci hodnotí jako ztrátu času. Naopak organizačně dobře zvládnutí jednání představuje přínosy nejen pro konkrétní účastníky porady, ale samozřejmě pro celou firmu.

Efektivní vedení porady uspoří čas i peníze. Techniku jak připravit a vést úspěšné porady by měl znát každá manažer v podniku. (CHOBOTOVÁ, 2005)

Porada se skládá ze tří fází:

- Příprava porady,
- Konání porady,
- Činnosti po poradě. (CHOBOTOVÁ, 2005)

Poradní devatero:

- Začít včas.
- Uvést cíl a harmonogram porady.
- Zajistit zápis a jeho následnou distribuci účastníkům nejdéle do 24 hodin po poradě.
- Nastavit pravidla jednání.
- Vést poradu ve věcném duchu.
- Nenechat rozvinout konflikty.
- Aktivizovat všechny zúčastněné.
- Zajistit jasné personální výstupy (kdo, kdy, jak, kontrola).
- Včas skončit – ideálně něčím pozitivním, příjemným nebo zábavným (humor, něco dobrého k jídlu, ocenění za práci,...). (MEDLÍKOVÁ, 2007)

Každá porada by měla mít jasně definovaný cíl, měla by být naplánovaná a mít předem připravený program. Účastníci porady by měli na poradu přijít připraveni a být aktivními. Vedoucí porady by měl dbát na mimo jiné na dodržování harmonogramu, věcnosti diskuse a využití potenciálu všech účastníků k tomu, aby porada došla k přijetí optimálního rozhodnutí. Zvláštními typy porad jsou brainstorming a think tank. Během brainstormingu je zakázána jakákoli kritika, všichni účastníci si jsou rovni a každý účastník má co nejvíce popustit uzdu své fantazii, snažit se rozvíjet myšlenky druhých a přispět co největším počtem nápadů. (ŠULEŘ 1., 2003)

2.3.4 Techniky motivování

Jestliže chcete, aby vaši zaměstnanci dosahovali výsledků podle vašich představ, musíte je dobře motivovat. To znamená, musíte je přimět chtít to, co chcete, aby chtěli. (ARMSTRONG, 1995)

Motivace je stručně řečeno to, co způsobí, že se jednatel chová a jedná určitým způsobem. Je to kombinace intelektuálních, psychologických fyzických procesů, které v daných situacích určují, jak energicky jednáme a jakým směrem je naše energie zacílena. (KARLÖF, LÖVINGSSON, 2006)

Lidé, kteří jsou v práci nespokojeni, pracují špatně, mají častou absenci a s největší pravděpodobností dříve nebo později odejdou. Vaše firma ztratí dynamiku i peníze, pokud neuspokojujete hlavní potřebu svého týmu – spokojenost v práci. (COLEMAN, BARRIE, 1993)

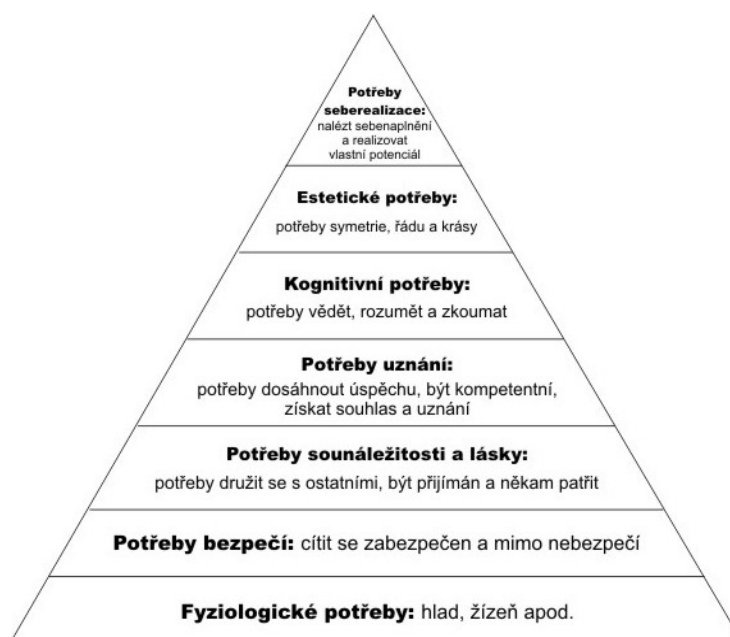
Vytvořte podmínky pro spokojenost svých lidí - snažte se porozumět tomu, co je motivuje: uznání, dosažení výsledků, finanční odměna, sociální jistoty, zapojení do práce, dobré pracovní prostředí, šance na postup. (COLEMAN, BARRIE, 1993)

Motivovaný tým pracuje dobře za špatného počasí, pracuje dobře, i když se jeho členové momentálně necítí dobře, dokonce i při stávce veřejné dopravy. (COLEMAN, BARRIE, 1993)

Účelem motivování je v praxi nejen dosažení lepších pracovních výsledků (co do množství i co do kvality, ale také posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců, jejich ochota změnit práci nebo zvýšit si kvalifikaci. (BĚLOHLÁVEK, 2009)

Principy působení lidských potřeb odhalil Maslow (obrázek č. 3), který uspořádal potřeby do pěti skupin – potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sociální, uznání a ocenění a potřeba sebeaktualizace. (ŠULEŘ III., 2003)

Obrázek č. 3: Hierarchie potřeb podle Maslowa (zdroj: ŠULEŘ III., 2003)



Motivace se v průběhu života mění, tak jak se mění celý člověk. Motivy mají jinou hierarchii, mění se hodnotový žebříček, mění se ideály. (MIKULÁŠTÍK, 2010)

Znalost motivů různých lidí může manažerovi prospět při jejich motivování. Mezi motivy lidí patří peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost a tvořivost. (ŠULEŘ III., 2003)

Motivy různých lidí se liší. Víme, že to, co působí silně na jednoho člověka, nemusí druhého vůbec ovlivnit. Dnes je obecně přijímán názor, že dobrý vedoucí motivuje podle situace – podle kvality lidí, které má k dispozici. (BĚLOHLÁVEK, 2009)

Každá skupina lidí usilujících o dosažení společného cíle funguje nejlépe, je-li motivována jako tým. Týmový duch, kamarádství, společné stanovení cílů, spolupráce a semknutí při závěrečném finiši jsou účinnými zdroji motivace. Pocit náležitosti k týmu stejně jako prožitky, které nám členství v týmu v průběhu jeho činnosti přináší, jsou ve skutečnosti účinnějšími zdroji motivace než cíl sám. (KIM, 2003)

Život je plný příkladů, kdy malá skupina motivovaných lidí dokáže udělat daleko víc než mnohem početnější skupina méně schopných lidí. (NEWTON, 2008)

Motivace nevychází z vaší schopnosti ovládat metodu cukru a biče. Pramení z toho, že lidé jsou do práce zapojeni dobrovolně – to může být způsobeno tím, že je práce uspokojuje, nebo dokonce baví, že je to výzva, kterou chtějí podstoupit, a že mají rádi tým, ve kterém pracují, nebo že se zároveň učí a rozvíjejí. (NEWTON, 2008)

2.3.5 Technika sebezáchovy manažera

Vedení lidí znamená velkou intelektuální, fyzickou a emociální zátěž, kterou ne každý je schopen unést. Nikdo není dokonalý a každý manažer má tudíž nějaké slabiny, které mohou výrazně omezovat jeho úspěšnost. Řada manažerů s jinak špičkovou výkonností proto nedokázala svou kariéru dovést k vytčenému cíli. Existují však techniky, které mohou manažerům pomoci jejich nedostatky překonat. (ŠULEŘ III., 2003)

Špatných návyků manažerů, běžných lidských slabostí, zakořeněných psychologických nedostatků formulujících jejich každodenní chování je celá řada. Za následek mají selhání manažera, negativně ovlivňují klima na pracovišti, mezilidské

vztahy a výkonnost firmy, mohou zničit kariéru manažera i jeho spolupracovníků. Mezi nejběžnější patří:

- touha po důležitosti, touha po ovládnutí, pocit nepostradatelnosti, manipulace, vyvolávání strachu, bossing/mobbing, nedostatek empatie, předvádění, dokonalosti, pesimismus, paradigmaty, workoholismus, stresová mánie, deprese, syndrom vyhoření. (ŠULEŘ III., 2003)

2.3.6 Řešení konfliktů s podřízeným

Manažer musí někdy projednávat konflikty mezi podřízenými, konfrontovat je a zůstat nestranný při řešení jejich sporů. (O'BRIENOVÁ, 2003)

Konflikt je všudypřítomný, přirozený a potřebný. Systém bez konfliktů – ať už vztah, firma nebo státní zařízení – byl by mrtvý nebo stagnující, nevyvíjel by se. (MEDLÍKOVÁ, 2007)

Konfliktu neuniknete nikde, ani ve vaší organizaci. Přítomnost konfliktu však lze považovat za známku zdravé organizace. Neustálá shoda ve všech otázkách by byla nepřirozená a vyčerpávající. (ARMSTRONG, 1995)

V pracovním životě se setkáváme s různými typy konfliktů. Projevují se v nich rozdílné cíle (jednotlivců nebo útvarů), city (vzájemné antipatie) i činy (vedoucí k prosazení určitých zájmů). Tyto jednotlivé složky bývají většinou v konfliktu propojeny a vzájemně konflikt posilují. Nebývá vůbec jednoduché rozplést tuto složitou strukturu a nalézt vzájemně přijatelné řešení. (BĚLOHLÁVEK, 2009)

Odlíšné názory by se neměli potlačovat ani zamlčovat, ale naopak zveřejňovat, protože to je jediný způsob, jímž lze zajistit posouzení sporných otázek a analýzu a vyřešení konfliktů. (ARMSTRONG, 1995)

2.4 Organizování

Organizování je především informačním procesem k stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh společenské dělby práce v uvažované organizační jednotce (podniku, závodu, provozu, ústavu apod.). (VODÁČEK, 2009)

Jakmile máte vy a váš tým jasno, jakých cílů je třeba dosáhnout, stojíte před výzvou jak jich dosáhnout. V rámci své úlohy manažera přebíráte odpovědnost za lidi,

peníze i materiál, což jsou zdroje, které máte pro dosažení svých cílů k dispozici. (COLEMAN, BARRIE, 1993)

Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. (VODÁČEK, 2009)

Základním nástrojem a i určitým výsledkem je organizování je organizační struktura jako jedna z významných komponent organizace. Organizační struktura je ze značné části ovlivněna velikostí tzv. rozpětí řízení, které udává počet přímo podřízených jednomu nadřízenému. Jeho maximální hodnota se nazývá optimální rozpětí řízení a aplikací vzniká organizační pyramida. (ROLÍNEK a kol., 2003)

2.4.1 Time management

Velká část dnešních manažerů uvádí nedostatek času jako svůj největší problém. Skutečně, doba často vyžaduje mimořádné nasazení a tlak na produktivitu potlačuje ohledy na osobní pohodu. Přesto si velkou část svých problémů vytvářejí manažeři sami nevhodným přístupem k organizování práce vlastní a práce ostatních. (BĚLOHLÁVEK, 2009)

Čas je nejcennějším zdrojem našeho úspěchu. Úspěch však nepříjde sám, a kdo o něj chce usilovat, musí se v první řadě naučit zacházet efektivně se svým časem. Lidé si zpravidla neuvědomují, zda využívají svého času dobře nebo špatně. (ŠULEŘ 1., 2003) Člověk by měl umět si rozvrhnout svůj čas, tak aby měl čas na práci, odpočinek, vzdělávání se, lásku a přátele. (CHOBOTOVÁ, 2005)

Hlavním cílem Time managementu je harmonizovat život člověka, ať je to manažer, nebo kdokoliv jiný. Průvodním vlivem pak je, že člověk bude v práci efektivní a úspěšný a navíc získá dostatek času na aktivní odpočinek a mimopracovní aktivity. Řízení času se tak může stát základem osobní strategie zdravého a smysluplného života. (CHOBOTOVÁ, 2005)

Naučit se efektivně řídit svůj čas si vedle sebedisciplíny vyžaduje určitý čas. A tady se dostáváme k něčemu, co se nazývá paradoxem zaneprázdněného člověka:

ČÍM VÍCE JSTE ZANEPRÁZDNĚNI, TÍM MÉNĚ ČASU MÁTE NA TO, NAUČIT SE JEJ LÉPE VYUŽÍVAT. (ŠULEŘ 1., 2003)

2.5 Kontrolování

Plán je hotov a vy začínáte organizovat všechny činnosti sloužící k jeho plnění. Účelem kontroly je sledovat proces tohoto plnění a zajistit aby všechno probíhalo tak, jak skutečně má. (COLEMAN, BARRIE, 1993)

K tomu potřebujete v dostatečném předstihu přesné, relevantní informace, abyste mohli na jakékoli odchylky reagovat dříve, než vznikne vážný problém. (COLEMAN, BARRIE, 1993)

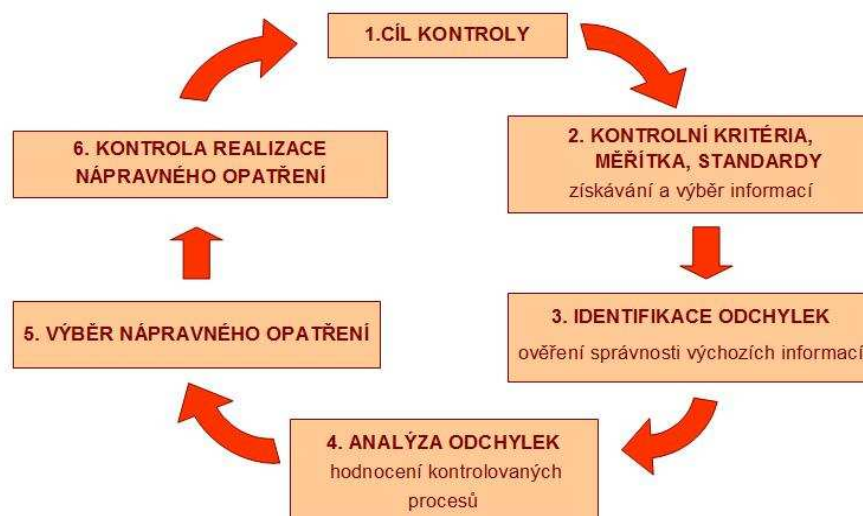
Kontrolní procesy mají charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. (VODÁČEK, 2009)

V podstatě je třeba kontrolovat dvě věci – vstupy a výstupy – a poměr mezi nimi, což je produktivita nebo výkony. Kontrola je relativní. Nepracuje s absolutními hodnotami, pouze s rozdíly mezi dobrými a nepříliš dobrými výkony. Dobrá kontrola také identifikuje odpovědnost a ukazuje, kam zaměřit svou činnost. (ARMSTRONG, 1995)

Její posláním je včasné a hospodárné zajištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací. (VODÁČEK, 2009)

Aby se kontrolní proces stal efektivním systémovým prvkem řízení, měl by být naplánován do dílčích na sebe navazujících kroků. Průběh takového kontrolního cyklu znázorňuje obrázek č. 4. (ŠULEŘ II., 1997)

Obrázek č. 4: Kontrolní cyklus (zdroj: ŠULEŘ II., 1997)



2.5.1 Hodnocení pracovníků

K povinnostem vedoucích pracovníků patří i oblast hodnocení výkonnosti zaměstnanců, která je právem považována za velmi citlivou činnost. Přináší však velmi mnoho poznatků, jež lze využít ke zdokonalování práce a zvyšování výkonnosti. (CHOBOTOVÁ, 2005)

Lidé jsou často nejhodnotnějším, ale i nejnákladnějším zdrojem firmy, avšak řada firem – i těch, které dbají na přísnou finanční kontrolu – vyvíjí až překvapivě velmi malé úsilí na to, aby si ověřily, do jaké míry přispívají jednotlivci na všech úrovních řízení k dosažení firemních cílů. (COLEMAN, BARRIE, 1993)

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků je užitečným kontrolním a motivačním nástrojem. Aby se však stalo efektivní součástí řízení, musí je manažer umět dobře připravit, dodržovat správný postup a řídit jeho průběh. (ŠULEŘ III., 2003)

Hodnocení pracovníků se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, dále projednáváním výsledků této kontroly s jednotlivými pracovníky a společným hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu. (ŠULEŘ II., 1997)

Manažer může využívat různých typů hodnocení: průběžné hodnocení práce, vyhodnocení výsledků úkolů, systematické hodnocení a finanční ohodnocení. (ŠULEŘ III., 2003)

Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Základními typy kritérií hodnocení jsou objektivní ukazatele (počet výrobků, zmetků, získaných zakázek, ekonomické výsledky atd.), plnění úkolů a subjektivní kritérium osobních kvalit (např. odbornost, loajalita, pracovní nasazení atd.). (ŠULEŘ III., 2003)

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat vybrané manažerské techniky používané ve zvolené organizaci a navrhnout, jak tyto techniky účinněji využívat a rozvíjet.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

První část práce zahrnuje vypracování literární rešerše manažerských technik ve vybrané organizaci. Bylo třeba nastudovat dostatečné množství odborné literatury k danému tématu. Část literatury byla doporučena vedoucím práce a ostatní publikace byly vybrány tak, aby obsahovaly informace k řešené problematice. Knihy byly zapůjčeny v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, v Jihočeské vědecké knihovně v Českých Budějovicích a v Technické knihovně ČEZ JETE. Veškerá literatura je uvedena v seznamu použité literatury.

3.2.2 Charakteristika dané organizace

Potřebné podklady byly poskytnuty oblastním vedoucím panem Mgr. Alešem Tlačbabou, finančním poradcem působícím v jednom z oblastních ředitelství v Českých Budějovicích, které spadá pod Zemské ředitelství pro OVB pana Pavla Horáka v Praze. Jedním z použitých zdrojů byly internetové stránky společnosti a odborný interní magazín OVB Journal, který je určen pro finanční poradce společnosti OVB. Časopis kromě odborných informací obsahuje články týkající se podpory prodeje, informací o finančních poradcích, jejich úspěších, zkušenostech a rozhovory s nejlepšími pracovníky. Zajímavé texty jsou doplněny o interaktivní prvky, jako jsou animace, videa a zvukové stopy, které povyšují čtení magazínu na zábavu.

3.2.3 Zhodnocení vybraných manažerských technik

Následným krokem bylo zhodnocení vybraných manažerských technik. Konkrétně funkce plánování, vedení, organizování a kontrolování. K charakteristice těchto technik byly využity poznatky získané během působení ve společnosti OVB

a také informace z dotazníkového šetření. V dotazníku zpracovaném, ve formě textového dokumentu (příloha č. 1), bylo obsaženo 30 otázek, které navazují na manažerské techniky popsané v teoretické části práce, tedy na plánování, týmové porady, motivaci spolupracovníků, organizaci práce a v neposlední řadě byly zaměřeny na identifikační údaje pracovníků. Převažují otázky uzavřeného typu (28 otázek) konkrétně výběrové, kde respondenti vybírali jednu nebo více odpovědí, které se nejvíce blížili jejich názoru, nad otevřenými (2 otázky), kde se dotazovaná osoba mohla vyjádřit svými slovy dle vlastního uvážení.

3.2.4 Využití metod rozhovoru a pozorování

Prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s využitím dotazníku, byly kladeny otázky deseti manažerům, kteří mi byli ochotni poskytnout důvěrné informace související s jejich prací. S každým jsem si domluvila individuální schůzku v druhé polovině měsíce ledna v odpoledních hodinách. Smyslem bylo zjistit, jakým způsobem vykonává pracovník na vedoucích pozici činnosti zaručující úspěch manažerské práce. Výsledky byly zpracovány do tabulky v excelu, která je umístěn v příloze č. 8. V průběhu zpracování bakalářské práce jsem pravidelně docházela do kanceláře a účastnila se porad, školení, konzultací a mimo jiné pozorovala veškerou činnost, aktivity a chování pracovníků.

3.2.5 Navržení zlepšení

Na základě informací nabytých po prostudování odborné literatury, zkušeností získaných během aktivní účasti na poradách, konzultacích a školení v českobudějovické kanceláři, podkladů poskytnutých pracovníky společnosti OVB a dat z dotazníku bylo navrženo několik návrhů na zlepšení, jejichž cílem bylo zefektivnit manažerské techniky využívané v společnosti OVB Allfinanz, a.s.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 Všeobecné informace

Název:	OVB Allfinanz, a.s.
Sídlo:	Praha 4, Baarova 1026/2
Právní forma:	akciová společnost
Obchodní rejstřík:	Městský soud Praha, oddíl B, vložka číslo 9697
Datum vzniku:	11. prosince 1992
Identifikační číslo:	480 40 410

Předmět podnikání:

- pojišťovací agent
- poskytování investiční služby
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obrázek č. 5: Orgány společnosti (stav k 31. 12. 2011, zdroj: Výroční finanční zpráva 2011)

Představenstvo	Dozorčí rada	Prokura
Ing. Michal Knapp (předseda) Mario Freis (člen) Mgr. Roman Daneš (člen)	Wilfried Kempchen Mgr. Blanka Doležalová JUDr. Bronislava Wlasáková	Ing. Michaela Maurová

Obrázek č. 6: Akcionáři a auditor (stav k 31. 12. 2011, zdroj: Výroční finanční zpráva 2011)

Akcionáři společnosti	Podíl	Auditor
OVB Holding AG	100 %	Vorlíčková & Leitner Audit s.r.o.*

4.2 Historický vývoj

Společnost OVB působí na evropském trhu již od roku 1970. Patří mezi nadnárodní společnosti s bohatou tradicí. Své pobočky má ve čtrnácti evropských zemích a stará se o více než 28 milionu privátních i korporátních klientů. Znamená to tedy. Že svou dlouhou historií, kterou se může pyšnit, a zkušenostmi je zařazená mezi uznávané společnosti nejen na českém trhu, ale také evropském.

4.2.1 Vývoj v Evropě

Založení společnosti se datuje k roku 1970, OVB Allfinanz, a.s. založili Otto Wittschier, Bert Schwarz a Bruno Tönnies jako sdružení podnikatelů na náměstí Ursulaplatz v Kolíně nad Rýnem. Cílem bylo zákaznický orientované poskytování poradenských služeb soukromým domácnostem v oblasti stavebního spoření. Název společnosti vychází z prvního označení firmy „Organization zur Vermittlung von Bausparverträgen“¹ V dalších letech rozšířil poskytovatel finančních služeb postupně své produktové portfolio – název OVB však zůstal.

Od roku 1991 začíná expanze do Evropy, kdy bylo založeno OVB Rakousko. Rok 1992 datuje založení OVB Polsko, OVB Maďarsko a OVB Československo². V roce 1993 expanze pokračuje – OVB Slovenská republika, Fidicon AG (Švýcarsko) a OVB Řecko. Ohromný nárůst produkce smluv na téměř 70 000 zaznamenalo OVB v roce 1999. Tento rok se stává pro společnost zlomovým nejen v nárůstu smluv, ale také vstupem další země OVB Chorvatsko.

Nové jméno společnosti vzniká 1. ledna 2001, kdy společnost funguje pod názvem OVB Vermögensberatung AG. V roce 2001 otevřeny také pobočky v Římě, Miláně, Veroně a Bolzanu a důležitou událostí pro OVB Allfinanz je získání od Komise pro cenné papíry licenci na zprostředkování investic a od té doby je zaregistrována jako společnost, která může nabízet investiční služby. V dalším roce založeny OVB Španělsko a OVB Rumunsko. Pro OVB Vermögensberatung AG, která je tak od roku 2002 zastoupena v jedenácti evropských zemích, probíhá obchodní rok 2002 ve znamení konsolidace na nejvyšší úrovni.

OVB Holding AG je holdingová společnost založená v roce 2004. Tímto rokem přebírá strategické vedení koncernu OVB, neboli zastřešuje rovnocennou působnost

¹ Organizace pro zprostředkování smluv o stavebním spoření

všech 13 společností, mezi nimi i OVB Vermögensberatung AG pro německý trh. V roce 2006 vstupuje na Frankfurtskou burzu v Prime Standard.

Skupina OVB je v roce 2007 kompletně zastoupena ve 14 evropských zemích a to díky rozšíření na OVB Ukrajina. OVB Allfinanz se zapojilo do certifikovaného celoevropského vzdělávání OVB. Má pro to vybudovaný vlastní vzdělávací systém CFC, který vyvinula švýcarská universita a který rozšiřuje znalosti a dovednosti všem spolupracovníkům v Evropě a to nejen v oblasti finančního poradenství, ale i manažerských technik.

4.2.2 Vývoj v České republice

Na počátku prosince 1992 se Česká republika spolu s Polskem a Maďarskem staly prvními postsocialistickými státy, které měly tu možnost využívat služeb finančních poradců pod značkou OVB. Historie OVB ČR se tak píše o dvacet dnů déle než historie samostatné České republiky. Strategie a filozofie OVB ČR vycházela již od počátku na českém území ze stejných hodnot a zásad, které již znali klienti v Německu.

První roky působení OVB na českém trhu se nesly ve znamení získávání stabilních a silných produktových partnerů, stejně jako nových spolupracovníků a klientů. Díky lety osvědčenému know-how od své německé mateřské společnosti, na které mohli finanční poradci OVB v České republice navázat, se společnost stala jedničkou v poskytování finančního poradenství v zemi, od které se učily a na kterou navazovaly mnohé další, nově se rodící finančně poradenské společnosti. Přesto si OVB Allfinanz na českém trhu vytvořila a udržela vedoucí postavení, kterým se může chlubit dosud.

Rok 1999 byl pro OVB v celé Evropě rekordním a Česká republika se na těchto dobrých výsledcích podílela již jako rovnocenný a v Centrále OVB Holding AG vysoce ceněný partner. Díky dobrým výsledkům a spokojenosti klientů v roce 2006 získala licenci u České národní banky jako pojišťovací agent a o něco později také jako investiční zprostředkovatel.

OVB se v České republice dlouhodobě věnuje také společenské odpovědnosti a je tak partnerem mnoha ocenění či odborných konferencí. V roce 2008 se OVB Allfinanz dokonce stává generálním partnerem 6. ročníku soutěže o nejlepší produkty

² 11. 12. 1992 byla do obchodního rejstříku v Praze zapsána společnost OVB Allfinanz s.r.o

na českém finančním trhu Zlatá koruna 2008. Svým spojením symbolizuje spojení finančního poradenství s nejlepšími finančními produkty na trhu a pomáhá veřejnosti orientovat se ve světě financí. OVB si jako významná česká společnost dobře uvědomuje, že je její povinností aktivně podporovat všeobecně prospěšné projekty nejrůznějšího zaměření. Od svého vzniku OVB Allfinanz na území České republiky přispěla značnou částkou na desítky dobročinných projektů.

V roce 2010 OVB Allfinanz spustilo unikátní vzdělávací program s názvem *Moje Familie*. Tímto projektem se snaží zvýšit finanční gramotnost žáků základních škol a tím zamezit v jejich dospělosti špatnému nakládání s penězi. Jedná se o porozumění otázkám ze světa financí, pochopení principu toku peněz, řízení rodinného rozpočtu a v neposlední řadě uvědomění si hodnot financí.

Ve stejném roce získává společnost OVB Allfinanz prestižní rating AAA Stability v rámci hodnocení ČEKIA Stability Award a to jako jediná z finančně poradenských společností v České republice. Toto ocenění získává i následující roky.

4.3 Zaměření společnosti

Společnost OVB poskytuje profesionální finanční služby a klade při tom důraz na individuální přístup, který je základem pro budování dlouhodobých a kvalitních vztahů s klienty. Sleduje dennodenně, již 40 let, celý finanční trh a vybírá ty nejzajímavější možnosti z širokého portfolia desítek partnerů. Proto vám může poradit prakticky ve všech jeho oblastech. Díky tomu mohou být vaše finance připravené na vše – na splnění vašich snů a přání, vyřízení základních potřeb, jako je například bydlení, zajištění vašich dětí či vašeho spokojeného stáří, na plánované investice či nenadálé životní situace. Výběrem správné kombinace finančních produktů však tato péče o klienty nekončí – stanovení a dodržování chytré finanční strategie je totiž neustále probíhající proces.

Společnost OVB nabízí služby v následujících oblastech:

- **Financování bydlení**

Vlastní bydlení je zkrátka srdeční záležitost. Vyškolení poradci vám poradí, kde nejlépe začít. Zda je pro vás lepší a výhodnější vlastní bydlení, nebo pronájem, jakou hypotéku byste si měli zvolit, pokud vůbec nějakou, jaké stavební spoření

vás nejrychleji dovede k domovu. Zajistí potřebné podklady, a nezapomenou ani na vhodné pojištění nemovitosti.

- **Finanční strategie**

Vyznat se v produktech, které finanční trh nabízí, není zrovna lehký úkol. A proto správnou finanční strategii vám mohou individuálně stanovit správnou finanční strategii odborní konzultanti. Na první nezávazné schůzce zjistí, jaké máte nároky, možnosti a životní styl. Na základě toho vypracují plán pro vaše peníze a doporučí vám první kroky. Vy se o nic nemusíte starat, jejich služby jsou navíc bezplatné.

- **Zajištění budoucnosti**

Nikdo nemůže vědět, co přesně na nás budoucnost chystá. Na většinu situací můžete být díky OVB připraveni. Kdo z nás by nechtěl sobě a své rodině zabezpečit spokojenou budoucnost. Tolik se toho může stát a vytváření finančních rezerv nemusí být univerzálním řešením. Mezi nejobávanější události patří pokles příjmů, který může být důsledkem např. dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo ztráty zaměstnání. Zkušený finanční odborník dovede pomoci jak s výběrem rezervotvorných, tak i pojistných produktů – abyste byli na budoucnost dobře připraveni.

- **Zabezpečení na stáří**

Každý, kdo vydělává průměrnou a vyšší mzdu, by měl v důchodu počítat s dramatickým poklesem příjmů. Proto je třeba již nyní vytvářet finanční rezervy. Na důchod se můžete dobře připravit díky mnoha finančním produktům. Vedle penzijního připojištění můžete využít například podílové fondy, životní pojištění, přímé investice do cenných papírů, stavební spoření, spořicí programy, termínované vklady apod. Díky kvalifikovaným konzultantům snadno zjistíte, jaká kombinace produktů je optimální pro vaši situaci.

- **Pro mladé a malé**

Každý rodič řeší, jak zabezpečit své potomky do budoucna, jak dopřát dětem kvalitní vzdělání, z čeho zaplatit jejich koníčky a spoustu dalších otázek, na které vám dá odpověď společnost OVB.

- **Kapitálové vklady a investice**

Dávno pryč jsou doby, kdy nejdůležitějším finančním nástrojem byla vkladní knížka. Dnes finanční trh nabízí nepřehledné možnosti investování a dlouhodobých spořicíh programů – nabízí jich dokonce tolik, že mnozí mohou na dobu vkladních knížek vzpomínat s láskyplnou nostalgií.

5. ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Plánování

5.1.1 Postup tvorby plánů

Postup při sestavování plánů společnost OVB Allfinanz, a.s.:

- stanovení plánu, jakého by se mělo dosáhnout
- shromáždění veškerých informací
- sestavení návrhu daného plánu
- představení plánu pověřeným pracovníkům, kteří plán projednají
- upravení plánu do finální podoby
- schválení plánu

5.1.2 Druhy plánů

Společnost OVB využívá krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé plány.

Součástí náplně krátkodobých plánů je přizpůsobení dlouhodobých a střednědobých plánů aktuálním změnám na finančním trhu. Nastane-li jakákoliv změna, která by ovlivnila průběh plánů, či se změní situace na trhu, společnost je ve většině případů nucena na tuto situaci okamžitě reagovat. Lze očekávat zvýšení poptávky ve všech finančních oborech a bude třeba doplnění portfolia o partnery, kteří nabízejí produkty, jež v současné nabídce chybí. V první řadě se zaměří na nabídku za rozumné ceny, a to jak u produktů umožňujících vyšší zhodnocování investic (fondy), tak i u klasických produktů osvědčených z minulých let.

Střednědobý marketingový plán obsahuje druh, harmonogram a rozpočet propagace, tj. reklamní kampaň, podpora prodeje či sponzoring. Dále zahrnuje pravidelné marketingové výzkumy zaměřené na spokojenost klientů. Pro finančně poradenskou společnost, jako je OVB, je spokojenost klientů klíčovým parametrem pro dlouhodobou spolupráci, která je základem dobrého ekonomického výsledku. V popředí zájmu zůstává budování vzájemného kvalitního a dlouhodobého vztahu

s klienty založeného na důvěře. Součástí plánu je více se přiblížit zákazníkovi prostřednictvím zavedeného informačního systému.

Dlouhodobé plány zahrnují tvorbu finančního plánu, plán navyšování zisku, upevnění a rozšíření postavení OVB na trhu a výrazné zvýšení náskoku před konkurencí. Získávání nových klientů, zlepšování kvality poskytovaných služeb, posilování dobrého jména. Společnost využívá dlouhodobý plán komunikační strategie.

Investiční plán se zaměřuje na zajištění technického vybavení své obchodní sítě např. rekonstrukce a vylepšení starých kanceláří, zřízení a vybavení nových kanceláří, aktualizace softwaru a obnova výpočetního vybavení. I nadále chce společnost pokračovat ve zlepšování vzájemné komunikace a maximálně podporovat úspěšnost prodejní sítě nejrůznějšími benefity, zlepšováním řízení kvality obchodu i společnými aktivitami.

Personální plán se zabývá plánováním mezd, hodnocením a odměňováním pracovníků a nabírání nových pracovníků. Cílem je i nadále se zaměřovat především na vysokou odbornou úroveň svých spolupracovníků a na jejich znalost aktuální situace v oblasti finančních produktů. Zvyšování kvality práce je stálým programem, a proto společnost klade velký důraz na vzdělání. Každý finanční poradce by měl neustále pracovat na zvyšování svých odborných znalostí, aby mohl zákazníkům poskytovat kvalitní poradenství. Je nezbytné, aby byl vždy dobře informovaný o produktech, které nabízí, aby dobře vnímal potřeby a životní situaci svého klienta.

Nabídka služeb nastavených podle potřeb a požadavků klientů bude i v budoucnu základem všech aktivit. Společnost si je vědoma, jak je důvěra v této oblasti důležitá. Prostřednictvím produktů partnerských společností přináší klientům jistotu a stabilitu, stejně jako vizi budoucnosti.

5.1.3 Strategie

OVB Allfinanz, a.s. poskytuje své služby klientům od roku 1993. Představuje to velký závazek a povinnost být pro klienty spolehlivým partnerem. Strategií společnosti je proto budovat s klientem kvalitní a dlouhodobý vztah založený na důvěře a stát se pro něj osobním celoživotním partnerem. Proto pravidelně zjišťují spokojenost klientů prostřednictvím průzkumů a anket.

V rámci filozofie marketingu si v OVB Allfinanz nastavili systém sedmi základních hodnot, které se promítají prakticky do veškeré činnosti finančního poradce.

Jsou to hodnoty, které společnost vyznává nejen v rámci své vlastní činnosti, ale jsou také rozhodujícím faktorem při výběru spolupracovníků, partnerů a dodavatelů:

- nezávislost
- etika a poradenství
- odbornost
- otevřenost
- důvěra
- komplexnost
- společenská odpovědnost

OVB za svoji prioritu považuje účinně prosazovat etické principy ve finančním poradenství. V roce 2009 byla ustanovena nezávislá etická komise OVB, aby dbala na kvalitu obchodu a dohlížela na vnitřní kontrolní mechanismy.

5.1.4 Profesionální plánování kariéry u OVB

Nadřízený pracovník plánováním kariéry svého podřízeného spolupracovníka, plánuje i svou vlastní životní dráhu. Je si dobře vědom, že jeho vzestup se odvíjí dle pracovního nasazení podřízených pracovníků. Nemůže si dovolit dělat unáhlené kroky, pokud si nebude jistý, že za ním stojí silný tým, na který se v případě potřeby bude moci spolehnout.

Vedoucí pracovník stanoví jasné a srozumitelné týmové cíle a informuje o těchto plánech všechny členy svého týmu. Tím jim dává prostor k vyjádření se a zároveň lépe pochopí úlohu, kterou v těchto plánech hrají. Nemělo by dojít k odsouhlasení cílů, které jsou nedosažitelné. Je důležité, aby si celý tým vytyčil termín realizace a společně připravil návrh, jak cílů dosáhnout. Pokud se podaří těchto záměrů dosáhnout, je třeba vytyčit si cíl nový, jelikož vize se postupem času vyvíjejí. Je třeba, aby vize vedoucího byla dostatečně velká, aby pohltila všechny jeho spolupracovníky. V případě, že tomu tak nestane, nebude schopen pomoci podřízeným v jejich osobním růstu a tím pádem bude brzdit i svou vlastní kariéru.

Individuálního kariérního cíle stanoveného společně s nadřízeným na základě kariérního plánu se dosáhne získáváním úspěšných spolupracovníků a zvyšováním vlastního a skupinového výkonu. Kvalifikované víceetapňové vzdělání je základem

pro kariéru v OVB. Na každém kariérním stupni se získají odborné znalosti, které jsou nejvhodnější pro aktuální profil činnosti a zároveň připravují na další postup kariérní postup. Vedle odborných způsobilostí jsou na stejné úrovni rozvíjeny jak prodejní, tak produktové znalosti.

Každý spolupracovník OVB si může vybudovat vlastní firmu založenou na dlouholetých zkušenostech a zajistit si úspěšnou budoucnost. Může si sám určit, jak velká by měla být a kolik by chtěl vydělávat. Neexistuje finanční omezení. Naplánuje si vlastní kariéru a bude svým šéfem. Díky objektivně stanoveným kritériím získá možnost postoupit až na řídicí pozice.

5.1.5 Učí se organizace

Nový pracovník je přijat po absolvování výběrového řízení. Po té se zúčastní čtyř základních seminářů, které jsou shrnuty do dvou dnů. Dva semináře se konají v Praze na zemském ředitelství a další dva v kanceláři v Českých Budějovicích. Dalším krokem je úspěšné absolvování testu ze seminářů a následně složení zpoplatněné zkoušky odborné způsobilosti u České národní banky (ČNB). V případě, že zájemce o práci finančního poradce splní tyto podmínky, získá osvědčení o zápisu do registru pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátoru pojistných událostí, který je možné ověřit v ČNB. Pro zajištění odborných znalostí, musí každý pracovník navštívit šest tzv. BASIC školení, která se týkají zajištění příjmu, zajištění na stáří, bydlení, investic, majetku a odpovědnosti a v neposlední řadě servisu, který je důležitý pro udržení klientů. Tato školení vedou pracovníci, kteří jsou na pozici oblastních vedoucích (GST). Následuje složení ředitelské zkoušky, kterou vede oblastní ředitel a má dvě části: písemnou a ústní. Jednou za čtrnáct dní se konají přibližně dvouhodinová školení partnerských společností, která jsou zaměřena na zcela nové produkty, nebo novinky u produktů stávajících.

5.1.6 Týmová práce

Tým je složen minimálně ze čtyř lidí. Každý člen v týmu má svou roli. Zkušenější poradci organizují pro celý tým tzv. kontaktní party, kde se hlavně nováčci učí jak jednat s klienty během telefonního rozhovoru a vzájemně si předávají zkušenosti. Osvědčilo se, že úspěšnost kontaktních rozhovorů z kanceláře v přítomnosti

více lidí, je mnohonásobně vyšší než z domova. Začínající poradci zpracovávají finanční analýzy všichni dohromady pod dohledem svého vedoucího.

Vedoucí týmu svolává samostatné porady a organizuje týmové akce za účelem stmelení pracovníků. V rámci týmu si stanovují vlastní plány. Vedoucí si vymýšlí motivační a odměňovací akce za dobře odvedené výkony jak pro jednotlivce, tak pro celý tým. Od vedení mají určenou výši produkce, kterou musí uskutečnit. V případě, že nesplní nastavená kritéria (bankovní jednotky/produkce), může následovat sesazení vedoucího na o stupeň nižší úroveň, zpřísnění podmínek, kontroly a dohledu ze strany nadřízených.

5.1.7 Techniky prognózování

Každý pracovník, od nováčka po zemského ředitele, plánuje svou a následně i kariéru svých spolupracovníků. Pracovníci na pozici reprezentantů si plánují výši měsíčního výdělku, počet bankovních jednotek. Vedoucí přidávají počet nových spolupracovníků, otevření kanceláří. Strategie vedoucích pracovníků se odvíjí od strategie jejich spolupracovníků, tzn., že obchodní vedoucí potřebují znát strategii svých reprezentantů, aby si mohli stanovit tu svou. Pro plánování je důležité předvídání a určování strategie, která zajistí kladný výsledek. Prognózu ovlivňuje řada faktorů. V případě finančního trhu to byla v současné době hlavně důchodový systém a zdražení rizikového pojistného pro ženy. Tyto okolnosti jsou důvodem rostoucí poptávky po finančním poradenství a dochází k navýšení počtu zákazníků, nových smluv a samozřejmě obratu.

5.1.8 Techniky strategické analýzy

Prováděním analýz se zabývá pouze centrála OVB. Jednotliví pracovníci se na těchto činnostech aktivně nepodílejí a nemají k nim ani přístup.

Společnost OVB pravidelně realizuje nezávislé průzkumy spokojenosti mezi klienty vybraných produktových partnerů OVB se službami, poskytovanými finančními poradci OVB. Hlavním cílem je zjistit spokojenost klientů s finančním poradenstvím, které OVB poskytuje. Dále se zaměřuje na rozbor konkurenčních poradenských společností, zejména Kapitol, AWD a Partners. Porovnávají např. počet nabízených produktů – portfolio, rating, přístupy k zákazníkovi.

5.2 Vedení

5.2.1 MBO (Management by Objectives) aneb řízení podle cílů

Každý manažer má stanovené určité cíle, které sdělí svým podřízeným spolupracovníkům a dá jim tím možnost vyjádřit se. V takovém případě se částečně sami podílejí na jejich přípravě a stávají se tak jejich vlastní vizí. Příkladem může být otevření nové kanceláře. Tento cíl by si chtěla splnit obchodní vedoucí se svým týmem, která je prozatím ještě studentkou a pracuje jako finanční poradce na vedlejší pracovní poměr. Má pod sebou šest spolupracovníků. Pracovně nejstarší má za sebou jeden rok v OVB. Společně se dohodli na podmínkách, jak cíle dosáhnou a vytyčili si termín uskutečnění. Aby vedoucí zvýšila iniciativu a výkon svých podřízených k dosažení výsledku, motivovala je společnou dovolenou včetně doprovodu svých partnerů. Ale jednou z podmínek bylo, že se všichni musí držet stanoveného plánu a v případě že jeden z nich nesplní předem stanovené podmínky, nepojede na dovolenou vůbec nikdo.

5.2.2 Delegování

Někteří pracovníci na vedoucích pozicích využívají pomoc ve formě asistentky. Většinou je na tuto pozici přijata studentka, která tuto činnost vykonává ve formě brigády a zaručuje jí slušný přívýdělek při studiu. Část své práce může dělat z domova, ale je také třeba docházet do kanceláře, kde má vedoucí uloženou veškerou dokumentaci. Jejím úkolem je vykonávat rutinní administrativní práci, díky čemuž má vedoucí pracovník více času na důležitější věci, jako jsou konzultace se spolupracovníky, práce s vlastními klienty, které je mohou posunout na vyšší pozici.

5.2.3 Role, povinnosti a odpovědnost manažera

Příchod do práce se značně liší. Vedoucí na nižší úrovni, kteří tuto práci mají na vedlejší pracovní poměr, většinou do kanceláře docházejí ve velmi ranních hodinách, aby co nejdříve vyřídili e-maily a další denní agendu před odchodem do školy nebo do práce, aby se v odpoledních hodinách mohli věnovat tomu, co je nejvíce zajímavá (komunikace se svými spolupracovníky a práce s novými lidmi). Po cestě domů se většinou staví u stávajících či nových klientů.

Ti, kteří pracují na plný úvazek, přicházejí mezi devátou a jedenáctou hodinou. Po ranním příchodu řeší nějakou chvíli administrativu spojenou s chodem kanceláře. Většinu dne tráví konzultacemi se spolupracovníky, kteří se věnují práci finančního poradce taktéž na plný úvazek. Na práci s klienty už nemají moc času, protože ho věnují hlavně rozvoji svých spolupracovníků. Neustále jsou k dispozici také svým kolegům. Kromě individuálních konzultací se věnují zaškolování nových a rozvoji stávajících spolupracovníků. Musí si proto stále udržovat velmi dobré podvědomí o aktuální nabídce finančních produktů. Většinou se v práci zdrží dlouho – konzultacím s kolegy, kteří mají finanční poradenství zatím jen, jako přivýdělek se věnuje ve večerních hodinách.

Vedoucí už dnes nejsou těmi, kteří by samí obcházeli klienty. O to více energie věnují svým spolupracovníkům, za které přebírají odpovědnost. Hlavním úkolem je věnovat zvýšenou pozornost novému a nezkušenému spolupracovníkovi, který se stal součástí jeho struktury. Při prvních schůzkách ho doprovází, dělá vše za něj a nováček se tak učí v praxi. Než se do čehokoli pustí, zjistí, zda se tím už někdo zabýval a jak to dopadlo. Postupem času, na základě zdokonalování se v dané problematice, je jim dopřáváno více volnosti a vedoucí je nechává, aby si sami vypracovali vlastní metody. V případě, že udělá chybu, je třeba se z ní pokaždé poučit, otřepat a nezapomenout na dlouhodobé cíle. Není ostuda říct si o pomoc. Zeptat se ve správnou chvíli je někdy to nejlepší, co při řešení problému mohou udělat.

Pomáhají s vyhodnocováním finanční analýzy a vypracováním finančního plánu tým, kteří ještě nemají dostatek zkušeností. Kontrolují správnost vyplnění a včasné odeslání veškerých potřebných dokumentů týkající se produkce na centrálu OVB.

Někteří vedoucí pořádají pro své spolupracovníky také pravidelná školení a workshopy. Jednou týdně je na pořadu dne obsáhlý seminář, kde kolegy seznámí s novinkami na trhu a aktuálními informacemi důležitými pro jejich práci.

Společnost OVB klade největší důraz na zájmy klienta. Proto je jednou z povinností vedoucího, seznámit nováčky, jak důležité je uspokojit potřeby klientů a budovat s nimi dlouhodobý vztah, založený na důvěře. Toho lze docílit tím, že budou s klienty udržovat neustálý telefonický kontakt (narozenniny, výročí, půlroční kontrolní servis). Každé dva roky je potřeba udělat kompletně novou finanční analýzu. Nový pracovník si musí uvědomit, že na tom závisí jak jeho vlastní budoucnost, tak budoucnost celé společnosti.

Jedna z teorií společnosti OVB říká, že základem úspěchu je pozitivní myšlení. Dobrý vedoucí by se měl snažit na každém člověku najít něco pozitivního. Stejně tak na práci. Činnost, která se z počátku jeví jako nepříjemná, je třeba hledat něco, co by pro něj mohlo být přínosem. Vedoucí by měl být vzorem a oporou pro své spolupracovníky. Je důležité, aby byl vždy o krok napřed a udával tempo svému týmu. Nesmí si dovolit zůstat stát na místě.

5.2.4 Porada

Poradci se drží hesla, které zní: „Pravidelné rituály jsou cesta k úspěchu.“ Mezi tyto rituály patří bezpochyby také porady, které by se měly organizovat pravidelně za udržení kontinuity společného postupu.

Je nutností, aby vedoucí pracovníci svým podřízeným spolupracovníkům ve struktuře předávali všechny důležité novinky. Porady slouží k osobnímu předání informací určených pro celý tým. Spolu se spolupracovníky se řeší klíčové informace, které z centrály OVB přicházejí a společně vyhodnocují jejich užitečnost pro jejich každodenní práci. Je důležitým faktorem mít informace v případě potřeby pro úspěch každého z nich. V průběhu konání porady zapojuje do rozhovoru všechny členy týmu, a hovoří s nimi.

Porady se konají každý týden. V liché týdny v pondělí po produktovém školení partnerské společnosti bývají porady vedené oblastním vedoucím. V sudé týdny se konají porady pořádané obchodním vedoucím. Začátek porad bývá v podvečerních hodinách. Je uzpůsoben pracovníkům, kteří stále studují nebo mají ještě jiné zaměstnání. Doba trvání se pohybuje v rozsahu jedné až dvou hodin. Vedoucí si dopředu připraví témata, která chce se svými spolupracovníky probírat. Vyzývá zúčastněné osoby k plnění těchto úkolů a k aktivní účasti. Například si tímto způsobem vzájemně předvádějí ukázky rozhovoru s klienty na první schůzce, nebo způsob jak oslovit potenciální klienty a spolupracovníky. Pracovníci si tak opakují důležité informace pro svou práci a zároveň se mohou inspirovat od svých kolegů. Dále se sleduje plnění produkce, zodpovídají se případné dotazy spolupracovníků, pokud potřebují s něčím poradit. Obchodní vedoucí se zaměřuje jak na týmové, tak osobní cíle jednotlivých spolupracovníků, dále klade velký důraz na time management.

Vedení porady

- písemné určení cíle
- určení motivačního cíle
- inkubační doba – necháme pracovat podvědomí
- fáze osvětlení – záblesky myšlenek
- přezkoumání nápadu

5.2.5 Konzultace

Vědět, jak vést konzultaci, je pro práci manažera velmi důležité. Konzultace by měla být efektivní, aby se podařilo dosáhnout společných obchodních i osobních cílů. V rámci osobní konzultace se řeší individuální témata. V případě potřeby, vedoucí rozebírá strukturu svých spolupracovníků a pomáhá jim hledat řešení případných problémů

Smyslem konzultace je nadchnout a inspirovat spolupracovníka. Vedoucí se snaží vypíchnout příležitosti, které mu tato práce přináší a dosáhnout souhlasu, otázkami typu: „Jdete do toho se mnou?“, „Láká Vás tento cíl?“, „Berete to?“. „Přidáváte se?“ Pokud se mu to povede, je třeba si říct, co pro splnění jeho snů udělají a zároveň si stanovit termín, do kdy chtějí, aby se konkrétní cíl splnil. V dalším kroku vedoucí svého podřízeného podpoří a to tak, že se domluví, kdy se opět sejdou a překontrolují si, jak se daří uskutečnit cestu za vytyčeným snem.

Pro zlepšení pracovních výkonů svých lidí někteří vedoucí využívají motivační rozhovor. Příprava by měla probíhat přibližně tři minuty před samotným začátkem. Vedoucí by si měl říct, co se mu na spolupracovníkovi líbí a proč ho mám rád. V případě, že nic nenajde, neměl by konzultaci vůbec začínat. Motivovat lze jak emotivně, tak materiálně, např. finančním obnosem za určitý výkon (úkolová mzda) nebo dovolenou či víkendovým pobytem v rekreačním centru.

Osnova konzultace:

- uvolňovací rozhovor
- zjištění aktuálního stavu: uskutečněné a naplánované finanční analýzy, naplánované II. termíny
- téma, které se bude probírat

- zadání úkolů
- motivace k tématu: přínos, výše odměny
- pochvala

Pravidelné konzultace jsou stěžejní, jedině tak lze vytvořit pro spolupracovníky tvůrčí a motivační pracovní prostředí. Základem komunikačního systému jsou pravidelná setkání s vedoucími spolupracovníky, ať už se jedná o pomoc při tvorbě poradenství, konzultace novinek či motivační semináře.

5.2.6 Motivace

V rámci motivace nováčků fungují ty nejjednodušší principy. Vydělat jim pěkné peníze hned první měsíc a získat mu do týmu první spolupracovníky. Aby nedošlo ke ztrátě nadšení, pracuje se na rozvoji znalostí, schopností a dovedností tak, aby se pracovníci stali komplexními finančními poradci. Zároveň již v brzké fázi práce probírají společně s vedoucím, že největší šancí, jak na maximum využít potenciál trhu je právě manažerská cesta.

Pokud se spolupracovníkovi daří a projevuje dostatečnou snahu, dostane se na motivační akce, na které jsou pravidelně zváni ti nejlepší z týmu. Mají možnost podívat se do lázní, na koncert, hory, bowling, sportovní dny, organizovaná setkání s mistry etikety Ladislavem Špačkem a Petrem Studenovským, dvoudenní setkání téměř 5.000 spolupracovnic a spolupracovníků OVB z celé Evropy, kde bývá součástí strhující program za účasti mezinárodních hvězd. Zemský ředitel Pavel Horák pořádá tradiční akci pro své ředitelství, obchodní akademii, která je spojena s povyšováním těch nejlepších. Dále vedoucí vyhlašují nahodilé měsíční soutěže a jako odměna může být např. elektronika, slevové kupony, peněžité ohodnocení. To vše pomáhá k neustálému nadšení, které pracovníci předávají dál.

Dalším způsobem jak motivovat pracovníky k vysokým výkonům jsou zaměstnanecké výhody neboli benefity. Společnost OVB nabízí rozsáhlý program slev u obchodních partnerů, slevy na vstupních poplatcích u investic a stavebního spoření, slevy na pojištění vozidel, na výpočetní techniku, zapůjčení vozu Smart OVB pro podporu firemních akcí zdarma, vstupenky a pozvání na kulturní a společenské akce.

5.3 Organizování

5.3.1 Organizační struktura

Společnost OVB využívá strmou divizionální organizační strukturu znázorněnou v příloze č. 2. Centrála OVB se sídlem v Praze 4 se člení na 16 zemských ředitelství, která pod sebou zřizují jednotlivé kanceláře. Plán kariéry je založen na principu výkonnosti. Základem hodnocení je produkce spolupracovníka a jeho struktury. Každý spolupracovník a jeho struktura má nárok na příslušný postup, pokud splní daná postupová kritéria.

Začátek činnosti u OVB je na pozici reprezentant I. (R1). Po splnění postupových kritérií (bankovní jednotky/vlastní produkce) postupuje na stupeň reprezentant II. (R2) a po té reprezentant III. (R3). Pro povýšení z I. stupně na stupeň II. a z II. stupně na stupeň III. Je nutné, aby nadřízený vedoucí spolupracovník s potvrzením oprávněného ředitele písemně sdělil tuto změnu Centrále společnosti. Následuje pozice obchodní vedoucí (GST), který během své činnosti získá a vede min. tři spolupracovníky a to min. na pozici R2. GST je přípravný stupeň pro pozici vedoucího pracovníka. Od okamžiku povýšení se mu započítává produkce podřízených spolupracovníků k jeho celkové produkci. V případě, že reprezentant III. stupně nezíská během své činnosti žádné spolupracovníky, má možnost postoupit na pozici generálního agenta. Dalšími stupni jsou oblastní vedoucí (BL), oblastní ředitel (BD), regionální ředitel (RD), zemský ředitel (LD), a nakonec senior zemský ředitel (SLD). K povýšení do funkce Generálního agenta, Obchodního vedoucího a výše se vyžaduje jmenování vedením společnosti a Zemským ředitelem. U vedoucích a ředitelů se vyžaduje, aby získávali, školili, řídili a vedli spolupracovníky k Aktivnímu statusu.

Výhody organizační struktury

- Garantovaný kariérní růst, odvozený z pracovních výsledků. Nemůže se stát, že po měsíci tvrdé práce vám šéf oznámí, že povýšení nepřipadá v úvahu.
- Všichni mají šanci na zajímavé finanční ohodnocení.
- Každý spolupracovník OVB si může vybudovat vlastní firmu založenou na dlouholetých zkušenostech a zajistit si úspěšnou budoucnost.
- Jistota, že vás nikdo nevyhodí.

Nevýhody organizační struktury

- Když nastoupíte do společnosti OVB, jste přiřazeni automaticky do týmu člověka, který s vámi vedl přijímací pohovor a následně vás přijal. Postupem času můžete zjistit, že se vám nelíbí jeho způsob spolupráce. I přesto jste jedním z členů jeho týmu a nemůžete jen tak přejít k někomu jinému.
- V případě neplnění postupových kritérií, okamžitě následuje sesazení na nižší stupeň.

5.3.2 Time management

Dobrym manažerem může být jen ten, kdo si umí zorganizovat čas. Jednou z mnoha věcí, které vás v OVB učí od samého začátku, je plánovat si čas podle vašich vlastních představ a potřeb a ne dle požadavků klientů. Důležitou pomůckou je firemní diář, který je totožný pro celou společnost a přizpůsobený práci finančního poradce. Na konzultacích se klade velký důraz na práci s diářem. Vedoucí vyžaduje, aby si spolupracovníci zapisovali všechny události, i čas na odpočinek. Pracovní náplň se rozlišuje na práci v kanceláři, schůzky s klienty a zpracování finančních analýz. Organizace času je důležitá zejména pro plánování schůzek s klienty. V době kontaktování potenciálních klientů, má každý pracovník před sebou otevřený diář, aby věděl, kam si může naplánovat schůzky.

5.3.3 OVB informační nástroje

Spolupracovníci jsou s těmito nástroji seznámeni již v počátku spolupráce, protože zde naleznou vše potřebné pro zpracování a co nejdříve se osamostatní. Díky webu a portálu je zodpovězena obrovská spousta otázek, nováček je rychleji samostatnější a vedoucímu tak odpadá opakovaná práce. Cílem je naučit je v co nejkratším čase využívat všech dostupných informačních zdrojů v praxi.

Informační zdroje jsou důležitým prvkem pro činnost pracovníků. Obzvlášť podstatné jsou v případech, kdy je třeba porovnat dva nebo i více produktů, informací nebo partnerů. Porovnatelné parametry na jednom místě bez složitého vyhledávání v jednotlivých nabídkách partnerů ušetří spoustu času a energie. Veškeré informace, software, popř. statistiky jsou k dispozici kdykoli a kdekoli. Tyto aplikace

jsou průběžně aktualizované, vyvíjející se a otevřeny zpětným vazbám pro stále užitečnější využití portálu, resp. Analytického webu.

OVB Portál a Analytický web

Společnost OVB se rozhodla využít nejnovější technologie a nabízí možnost neustálého datového připojení k internetu a na portál spolupracovníků. Každý tak může nepřetržitě čerpat informace potřebné k uzavření kvalitních obchodů.

Portál OVB (příloha č. 3) je užitečný ke kontrole zadaných smluv, zaregistrovaných spolupracovníků a ke stažení potřebných materiálů od jednotlivých finančních domů.

Spuštění Analytického webu, ukázkou můžete vidět v příloze č. 4, je vnímáno jako velká konkurenční výhoda. Analytický web je jeden z nejdůležitějších nástrojů každodenní práce finančního poradce, ať už se spolupracovníky, nebo klienty. Je to nástroj, díky kterému poradci získávají ve složitém světě financí přehled. Došlo k velké změně, především ve výrobě finančních plánů pro klienty. Usnadnil práci s klientem tím, že poskytuje informace z trhu. Je využíván pro všeobecné informace a samostudium k jednotlivým oblastem portfolia u klienta, odkazy na platnou legislativu a programovou podporu ke kalkulačkám partnerů. Díky finančnímu plánu a srovnávacím kalkulačkám ušetřil spoustu času při práci s nováčky. Dal tím skvělý návod jak se orientovat při tvorbě poradenství nového spolupracovníka.

Propojení OVB portálu s Analytickým webem, kde se rychle a snadno dostane k důležitým informacím, je vnímáno jako velká úspora času, který lze investovat do smysluplnějších aktivit.

Vševěd

Nový nástroj, v němž lze najít spoustu potřebných informací. Jednak mají pracovníci jasnou představu o produktech, které jsou součástí portfolia OVB, jednak přímo u každého produktu lze na vrchní liště tlačítek lehce a jednoduše získat přehled kontaktních osob. Navigátor jedním klikem přepne na partnerský portál, webové stránky partnera, zobrazí produktový list zvoleného produktu, případné akce, které probíhají či probíhaly, kalkulátor k příslušnému produktu, sazebník příslušného produktu, metodiku sjednávání, obchodní podmínky, sazebník poplatků, a pokud potřebujete, lze zobrazit i předvyplněný vzor příslušného dokumentu, který slouží k akvizici.

Finreport

Finreport je absolutní novinkou a mohl by být označen za nástupce OVB portálu. Jak vypadá úvodní stránka, se můžete podívat v příloze č. 5. Spuštění bylo odsouhlaseno všemi řediteli a pilotní skupinou, která portál testovala. Všichni pracovníci měli možnost tento systém čtyři měsíce bezplatně testovat a ověřit si, že je to co opravdu potřebují pro dennodenní práci.

Začátkem letošního roku se přešlo ve Finreportu do komerčního provozu, tudíž v případě nezaplacení licence, není možné využívat služeb, které tento systém přináší. Ovšem, cena je spíše symbolická, když vezmeme v úvahu všechny výhody, které pracovník může jeho používáním získat.

Finreport pomáhá v oblasti evidence klientů a následných servisů a tím i v budoucnu zvýšit profesionalitu, tak i v oblasti motivace spolupracovníků. Je jednoznačné, že v rámci servisu pracovníkům unikalo tisíce bankovních jednotek, protože nesledovali konce smluv, výročí smluv, narozeniny klientů. Tento systém by měl pomoci vydělat mnohonásobně více peněz. Aktuálně finišuje úprava vzdělávacího modelu, která by měla usnadnit organizaci školení a seminářů. Systém bude i nadále aktivně vyvíjen a zlepšován, tak aby plně vyhovoval potřebám poradců, kteří se budou i nadále podílet na jeho vylepšování. Zavedení tohoto systému je vnímáno jako velký posun vpřed a budoucnost profesionálního finančního poradenství je právě v těchto systémech.

Systém poskytuje základní informace o osobních údajích klientů a smlouvách, které s nimi poradce uzavřel. Umožňuje sledovat vypsání školení, nebo vstupní semináře, na které se mohou přihlašovat. Je zde možnost vytvořit vizualizaci prognózy na zajištění penze, investic. Poradci mohou využívat nástěnky, na kterých si předávají nejen pracovní informace. Vedoucí díky online systému vidí denně co se děje ve struktuře, aniž by museli kvůli každému detailu volat nebo se s někým scházet.

5.4 Kontrolování

V rámci organizační struktury dozorčí rada dostává od představenstva pravidelné zprávy o činnosti společnosti a o její finanční situaci. Průběžně kontroluje chod společnosti a její podnikatelský vývoj a předává představenstvu svá stanoviska, názory a podněty k předkládaným problémům, záměrům a skutečnostem. Představenstvo

a management společnosti by měly realizovat všechny doporučení dozorčí rady a zohledňovat zájmy klientů a zájmy akcionářů.

5.4.1 Audit

Audit zahrnuje provedení auditorských postupů, jejichž cílem je získat důkazní informace o částkách a skutečnostech uvedených v účetní závěrce. Výběr auditorských postupů závidí na úsudku auditora, včetně posouzení rizik, že účetní závěrka obsahuje významné nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou. Při posuzování těchto rizik auditor přihledne k vnitřním kontrolám, které jsou relevantní pro sestavení a věrné zobrazení účetní závěrky. Cílem posouzení vnitřních kontrol je navrhnout vhodné auditorské postupy, nikoli vyjádřit se k účinnosti vnitřních kontrol. Audit též zahrnuje posouzení vhodnosti použitých účetních metod, přiměřenosti účetních odhadů provedených vedením i posouzen celkové prezentace účetní závěrky.

Úlohou auditora je vydat na základě provedeného auditu výrok k účetní závěrce. Audit se provádí v souladu se zákonem o auditech a Mezinárodními auditorskými standardy a souvisejícími aplikačními doložkami Komory auditorů České republiky. V souladu s těmito předpisy jsou povinni dodržovat etické normy a naplánovat a provést audit tak, aby získali přiměřenou jistotu, že účetní závěrka neobsahuje významné nesprávnosti.

Za sestavení a věrné zobrazení účetní závěrky v souladu s českými účetními předpisy odpovídá statutární orgán společnosti OVB Allfinanz, a.s. Součástí této odpovědnosti je navrhnout, zavést a zajistit vnitřní kontrolu nad sestavováním a věrným zobrazením účetní závěrky tak, aby neobsahovala významné nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou, zvolit a uplatňovat vhodné účetní metody a provádět dané situaci přiměřené účetní odhady.

V roce 2009 byly zavedeny inovativní kontrolní mechanismy do denní práce poradců, tak, aby OVB Allfinanz ještě posílila svůj kredit vhodného a účelného finančního poradenství na trhu. Nastavení přísných etických principů pro chování poradců je u společnosti naprostou prioritou. Všichni spolupracovníci proto procházejí sérií školení a společnost má nastaveny velmi přísné kontrolní mechanismy, které mají za cíl minimalizovat možnost neetického chování jednotlivců. Kromě toho byla v témže roce ustanovena nezávislá komise OVB, která dbá na kvalitu obchodu a dohlíží na kontrolní mechanismy OVB.

5.4.2 Hodnocení pracovníků

Základem hodnocení je produkce pracovníka. Každému náleží provize za počet a druh uzavřených smluv mezi společnostmi OVB Allfinanz, a.s. a její partnerskou společností. Manažerům se k jejich celkové produkci započítává produkce podřízených spolupracovníků. Pro stanovení skutečné výše provize je vždy rozhodující obsah znění zprostředkovatelské smlouvy.

Každý finanční poradce má k dispozici od všech partnerských společností provozní listiny, jejíž ukázkou můžete vidět v příloze č. 7, resp. návod pro orientační výpočet výše provize. Každý produkt má hodnotu určitého počtu bankovních jednotek v eurech, které se určí dle předepsaných vzorců a následně se převádějí na české koruny. Počet korun za bankovní jednotku se liší podle aktuální pozice.

Provize, na které vznikl nárok v příslušném měsíci, jsou vypláceny zpravidla v měsíci následujícím.

6. DISKUSE, NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

6.1 Plánování

6.1.1 Hodnocení manažerské techniky

Vedoucí na poradách opakovaně vyzývají své spolupracovníky, aby si formulovali jasné a konkrétní cíle, kterých chtějí v životě dosáhnout. Podstatné je si tyto cíle neustále připomínat a k tomu slouží osvědčené principy. Např. vytvoření barevné koláže vizí, kterou si vystaví na viditelné místo. Často si jí vkládají do diáře nebo vystavují na ledničku. Vylepením obrázků konkrétní vysněné věci do plochy obrazu získají skutečnější představu o svém snu, které se dostanou hlouběji do povědomí. Postupem času si mohou splněné cíle odškrtnout.

Když se pracovník vypracuje na vedoucí pozici, má čím dál tím vyšší cíle a ambice. K jejich splnění ne vždy stačí jeho vlastní produkce, ale potřebuje mít za sebou silný tým. Po promyšlení daného snu informuje své spolupracovníky a dá jim tím prostor k vyjádření se. Současně přednese návrh realizace, jak cíle dosáhnout a společně vytyčí termín uskutečnění. Aby zvýšil iniciativu a výkon svých podřízených k dosažení výsledku dle své představy, snaží se je namotivovat.

Jednou za měsíc je na programu porady stanovení měsíčního plánu, který je individuální pro každého pracovníka. Zahrnuje např. výši platu, počet bankovních jednotek, počet finančních analýz. Vedoucí je seznámen se všemi aktivitami svých spolupracovníků. Na základě těchto informací jim může sestavit osobní plán a po té s nimi o něm diskutujete. Někdy mají rozdílné názory, ale i přesto nadřizení pracovníci trvají na svém a veškeré námítky jsou pro ně výmluvami.

6.1.2 Zhodnocení dotazníkového šetření

Co se týče plánování, všichni manažeři postupují víceméně shodně. Vytváří si plán vlastní i týmový a zároveň pomáhají s tvorbou plánu svým spolupracovníkům na konzultacích, kde mají oba prostor se k němu vyjádřit. V případě nesplnění stanoveného měsíčního minima se spolu domluví, diskutují o dané situaci a snaží se najít konkrétní chyby, aby mohli začít pracovat na způsobu jak je odstranit a dosáhnout lepších pracovních výsledků.

Plány se stanovují dle výše výdělku za měsíc, kterého by pracovníci chtěli. Ten se odvíjí od počtu bankovních jednotek a uzavřených smluv. Ve společnosti OVB se vedou statistiky, z kterých vychází procentuální úspěšnost kontaktních rozhovorů, zpracovaných finančních analýz, II. termínů apod. Každý manažer dokáže předem odhadnout, kolik finančních analýz s klienty musí pracovník za měsíc vypracovat, aby si vydělal příslušnou sumu.

6.1.3 Nově formulované návrhy na zlepšení

Manažeři by si měli vzpomenout si na své vlastní začátky. Možná už zapomněli, že nový a nezkušený pracovník si nevěří, je nervózní, neovládá danou problematiku jako člověk, který se v tomto oboru pohybuje několik let. Většina nově přijatých lidí má nízkou finanční gramotnost. Vedoucí také zapomínají na provizní ohodnocení. Vydělat si deset tisíc znamená pro začátečníka mnohem více práce než pro oblastního ředitele. Na druhou stranu, je třeba na spolupracovníky vyvíjet mírný tlak. Bez dohledu a rad vedoucích jejich kariéra skončí dříve, než začne.

Některé rozhovory neprobíhají formou diskuse, ale spíše nařízením. Podřízený pracovník sdělí své pochybnosti, ale manažer je okamžitě zavrhne, všechny nejistoty smete ze stolu. Snažila bych se vyslyšet veškeré obavy, které spolupracovník má a najít určitý kompromis mezi jeho požadavky a představou vedoucího. Plán se může kdykoli upravit. Nesmíme zapomínat, že práci finančního poradce vykonává každá na živnostenský list a záleží jen na nich, jak intenzivně budou pracovat. Od jejich výkonu se odvíjí výše výplaty. Neexistuje žádný fixní plat.

Prováděním analýz se zabývá pouze centrála OVB. Jelikož se stále rozrůstá počet kanceláří, bylo by vhodnější, kdyby oblastní ředitelé analyzovali okolí svého ředitelství sami, např. území kraje, ve kterém působí. Prováděné analýzy by také mohli pomoci k vyhledávání měst, která by byla vhodná k otevření nových kanceláří.

SWOT analýza:

Tabulka č. 1: Kvantifikace faktorů

Silné stránky	Váha	Hodnocení
Vzdělávací systém	16,6	11
Široké portfolio partnerů	15,2	10
Široká paleta produktů	10,6	7
SOUČET	42,4	
Slabé stránky		
Předsudky proti finančnímu poradenství	6,6	1
Dostupnost produktů na trhu	9	6
Malá schopnost reakce na nové produkty	6	4
SOUČET	21,6	
Příležitosti		
Nové zahraniční trhy	12,1	8
Nové produkty	13,6	9
Pohlčení konkurenčních subjektů	4,5	3
SOUČET	30,2	
Hrozby		
Novely zákonů týkající se finančního poradenství	4,5	3
Konkurence na trhu	6	4
Nezájem spotřebitelů o služby finančního poradce	0	0
SOUČET	10,5	

V tabulce č. 1 jsou sepsány slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti OVB. U všech parametrů je uvedeno ohodnocení od 0 do 11 s tím, že 0 znamená nejnižší spokojenost a 11 nejvyšší spokojenost. Sloupec váha vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Čím vyšší číslo, tím větší důležitost položky a naopak.

Na obrázku č. 7 vidíme, že společnost OVB se nachází v prvním kvadrantu matice. Snaží se maximalizovat příležitosti a maximalizovat silné stránky. Navrhují tedy strategii SO, tzn., ofenzivní strategii. Upevňuje svou pozici na trhu, stále zvyšuje úroveň vlastních zaměstnanců a rozšiřuje svou nabídku produktů.

Obrázek č. 7: SWOT matice společnosti OVB Allfinanz, a.s.



6.2 Vedení

6.2.1 Hodnocení manažerské techniky

Po absolvování úvodních školení a testu si vedoucí s novým členem týmu domluví konzultaci, kde se vzájemně poznají a domluví se na určitých pravidlech, např. konání porad a konzultací, naplánování BASIC školení, opětovné přezkoušení z úvodních seminářů, aby si vedoucí byl jist, že je perfektně připraven na úvodní schůzky s klienty.

Porady bývají často oživeny zřetelnými i zvukovými efekty prostřednictvím Power-pointu, který umožňuje vytváření prezentací. Zároveň se zajistí dodržení programu, který si vedoucí předem připravil.

Způsoby motivace, které vedoucí využívají, se neustále mění dle jejich vlastní nápaditosti. Někdy je zapotřebí podpořit tým jako celek, a to tak, aby spolupracovníci zvýšili svou aktivitu za dosažením lepších výsledků a podpořili tím celé ředitelství. Jindy je potřeba motivovat spolupracovníky individuálně. Je třeba u každého najít jeho silnou stránku a tu podpořit. Motivuje se nejrozličnějšími soutěžemi mezi spolupracovníky, odměnami a benefity jak ze strany centrály, tak ze strany vedoucích. Důležité však je, aby spolupracovníky jejich práce naplňovala a aby v ní spatřovali svou budoucnost. Jejich vnitřní uspokojení je pro ně tou nejlepší motivací.

Většina vedoucích vnímá nábor spolupracovníků jako prioritu, protože hlavním důvodem práce v OVB je pro ně postavit vlastní tým úspěšných manažerů, mít možnost rozvíjet se v oblasti vedení lidí a zajistit si stálý růst v kariéře. Kvalitní manažer si ve velké většině případů dokáže během relativně krátkého času udělat obrázek o daném uchazeči o práci, na jehož základě se rozhodne, zda s ním má rozjet potencionální manažerskou spolupráci, čili budování kariéry. Manažer zorganizuje výběrové řízení, aby získal, dodatečné a hlubší informace o všech nových kandidátech i o jejich očekáváních a pracovních cílech a dokáže posoudit jeho osobnost. Na základě takto získaných informací se rozhodne, zda ho začlení do svého týmu. Spolupracovníky si většina vybírá mezi lidmi, kteří jsou jim blízcí. Dále dají na doporučení od svých přátel, klientů a stávajících spolupracovníků. Většina se snaží do týmu hledat lidi, kteří jsou stejně naladěni.

Aby byl tým úspěšný, snaží se manažer naslouchat a komunikovat se svými spolupracovníky, pracovat s nimi tak, aby i oni byli úspěšní. Každý pracovník je jedinečnou entitou – ke každému je tedy potřeba přistupovat jiným způsobem. Nováčci potřebují pomoc s vypracováním finanční analýzy, s vytvořením finančního návrhu a jeho prezentací klientovi. Všechny tyto činnosti jsou důležité pro kvalitně odvedenou práci, za kterou náleží finanční odměna. V případě, že se jim vedoucí z počátku dostatečně nevěnuje, v práci se jim nebude dařit, nebudou spokojeni, nedostanou žádnou finanční odměnu a odejdou.

Většina nováčků má za sebou pomalý start kariéry. Ale postupem času nastane zlom, kdy se začne práce pomalinku rozjíždět. Okamžitě následuje zpětná reakce od vedoucích, kteří dávají najevo nadšení z pracovních pokroků svých spolupracovníků a ze směru jakým se jejich práce začíná ubírat. Po podepsání první, i když malé smlouvy za pár bankovních jednotek, si ihned volají, předávají dojmy a nechybí ani srdečná gratulace. Chvála zazní i před ostatními spolupracovníky z týmu na společných poradách.

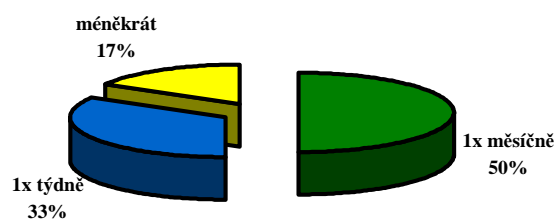
6.2.2 Zhodnocení rozhovorů s manažery

Manažeři na pozici obchodního vedoucího pracují v OVB 1 až 5 let a mají ve své struktuře méně než deset spolupracovníků. Podmínkou je, že musí mít minimálně tři podřízené pracovníky. S počtem odpracovaných let souvisí také počet stálých klientů, který se pohybuje v rozmezí 100 až 250. Pozice GST je jediná manažerská

funkce, která lze z časového hlediska vykonávat na vedlejší pracovní poměr. Oblastní vedoucí mají za sebou šesti až deseti letou kariéru a 250 až 350 klientů. Počet spolupracovníků se většinou zásadně nemění. Manažeři nacházející se na úrovni BD mají více jak 10 let praxe, přes 50 spolupracovníků a více jak 350 klientů. Oblastní vedoucí a ředitelé už neobcházejí sami klienty. Většinu svého času věnují svým spolupracovníkům, zajištění chodu kanceláří, školení, motivačním akcím.

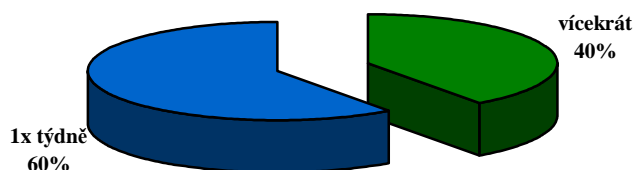
Hodně odlišná je četnost konání porad (obrázek č. 8). Většina manažerů svolává poradu jedenkrát za měsíc a někdo dokonce méněkrát. Není pravidlem pořádání ve stejnou hodinu. Samozřejmostí pro všechny vedoucí je příprava na poradu, která trvá v rozmezí 15 až 30 minut bez ohledu na jaké pozici se nacházejí, a vytvoření programu, podle kterého se řídí. Účast na poradách nebývá stoprocentní, ale vždy je přítomna nadpoloviční většina členů týmu. Oblastní ředitelé plánují porady individuálně. Spíše se jedná o náhodná setkání bez předem stanoveného termínu, která probíhají formou přátelského rozhovoru bez zbytečného stresu.

Obrázek č. 8: Četnost konání porad



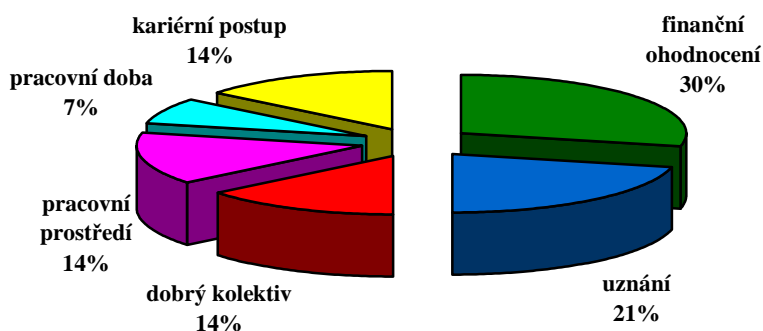
Z obrázku č. 9 je zřejmé, že i přes značnou vytíženost se snaží být se svými spolupracovníky v kontaktu minimálně jednou týdně, kdy se věnují vyhodnocení finančních analýz, tvorbě finančního plánu, přípravě na schůzky s klienty. Nejenže spolu probírají současnou pracovní situaci, ale řeší i osobní problémy a snaží se pracovníka podpořit a poradit mu s jeho aktuálními problémy. V případě velké zaneprázdněnosti, manažer ruší všechny porady i konzultace. Svým spolupracovníkům se věnuje, jen když oni sami potřebují s něčím poradit. K tomu dochází pouze u vedoucích pracovníků, kteří zde pracují na vedlejší pracovní poměr. A může se stát, že toto období trvá i několik měsíců.

Obrázek č. 9: Kontakt manažerů se spolupracovníky



Každý vedoucí se snaží své spolupracovníky různým způsobem motivovat. Obrázek č. 10 znázorňuje nejčastější motivační faktory, které manažeři využívají. Inspiraci sbírají na školeních, internetu, v literatuře, od svého nadřízeného a v neposlední řadě čerpají z vlastních zkušeností.

Obrázek č. 10: Motivační faktory



K závažným konfliktům mezi pracovníky nedochází, pouze výjimečně k drobným nedorozuměním, která se manažer snaží vyřešit individuálním vysvětlením v soukromí.

6.2.3 Nově formulované návrhy na zlepšení

Vedoucí by měl s novými spolupracovníky udržovat neustálý kontakt od samého začátku. Start pracovní kariéry je velmi stresově náročný. Je třeba, aby byli pod neustálým dohledem, ale ne pod zbytečným tlakem. Pokud nejsou pracovníci pořád v kontaktu se svým přímým vedoucím nebo s ostatními členy z kanceláře, tak ztrácí motivaci, víru v sebe a víru v práci. A většinou brzy skončí. Neznamená to, že by nebyli schopní, že by se pro tuto práci nehodili. Doporučuji scházet se několikrát týdně, pracovat na zkvalitnění práce finančního poradce a budovat strukturu. Je třeba

navazovat s nimi úzký vztah i mimo kancelář, aby věděli, že jeho vedoucí je člověk, na kterého se může kdykoli a s čímkoli obrátit.

Pokud vedoucí vyžaduje přesnost od svých podřízených, měl by ji dodržovat hlavně on sám. Zavedení postihů by mohlo záležitost pozdních příchodů eliminovat. Těm, kteří si potrpí na dochvilnost a mají přesně naplánovaný harmonogram, přináší každé zpoždění řadu komplikací. Porady se konají v podvečerních hodinách, protože většina podřízených spolupracovníků si finančním poradenstvím u OVB pouze přivydělává a zpět domů se mohou dostat až ve velmi pozdních hodinách.

Zaučování nových pracovníků spadá do pracovní náplně manažera. Jeho povinností je vyhradit si čas pro všechny své spolupracovnice kdykoli potřebují na úkor své vlastní produkce anebo volného času. Čas, který mu obětuje, se mu vrátí zpět ať už v podobě peněz, nebo nového spolupracovníka a později povýšení.

Dalším způsob, jak zvýšit motivaci by mohlo být zveřejňování rangliste na nástěnce umístěné v zasedací místnosti v kanceláři, kde do něj mohou nahlédnout všichni pracovníci.

6.3 Organizování

6.3.1 Hodnocení manažerské techniky

Během pobytu v kanceláři, jsem zjistila, že diář je pro poradce nepostradatelnou pomůckou. Dobrým manažerem může být jen ten, kdo umí zorganizovat čas nejen sobě, ale i svým spolupracovníkům. Jednou z mnoha věcí, které vás v OVB učí je plánovat si čas podle vašich vlastních představ a potřeb a ne dle požadavků klientů. Před kontaktováním nových klientů je třeba mít jasno v tom, kam si můžete naplánovat schůzku, tzn. mít zapsány všechny ostatní aktivity minimálně na čtrnáct dní dopředu.

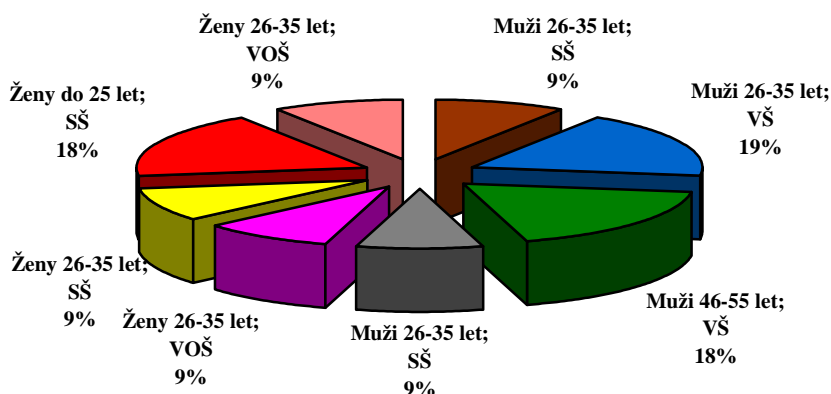
Někteří vedoucí pověřují vyřizování méně prioritních úkolů další osobě, protože už na veškerou administrativní činnost nemají čas a raději ho věnují pro ně podstatnějším věcem.

6.3.2 Zhodnocení rozhovorů s manažery

Organizační struktura nabízí všem stejné možnosti. Výběr nových pracovníků není nijak omezen. Nezáleží na věku, zda jste vysokoškolák nebo vyučený řemeslník, muž nebo žena. Manažerem může být relativně mladý člověk bez odborného

vysokoškolského vzdělání (obrázek č. 11). Příkladem může být 22 letá studentka bakalářského studia, která pracuje v OVB od svých 19 let. V současné době je na pozici obchodní vedoucí a má v týmu šest spolupracovníků.

Obrázek č. 11: Vzdělání a věk manažerů v OVB



Všichni pracovníci se naučili efektivně organizovat svou práci od svých vedoucích a kolegů a tytéž zaběhlosti se snaží předat dál svým spolupracovníkům. Na konzultacích si vzájemně nahlízejí do diářů, i do několika let starých, které používali na začátku své pracovní kariéry. Radí jim, co je pro ně důležité a co naopak tak podstatné není.

6.3.3 Nově formulované návrhy na zlepšení

Typ organizační struktury, kterou využívá společnost OVB, je dobře uspořádaná. Za zvážení by stálo, umožnit nově přijatým poradcům volbu výběru svého vedoucího. Je třeba brát v úvahu, že všichni pracovníci jsou podnikatelé, tudíž jim nikdo nemůže diktovat žádné podmínky. Za promyšlení by stálo vytvoření oddělení, kde by se všichni nováčci zaučovali spolu, absolvovali by BASIC školení a až po té by se sami rozhodli, do kterého týmu by se chtěli zapojit.

Většina manažerů se vůbec nezaměřuje na seznámení nových spolupracovníků s OVB informačními nástroji, které jsou velmi důležité pro jejich práci, a zároveň odpadá opakovaná práce vedoucím. Zavedla bych speciální školení, která budou zaměřena pouze na práci se všemi informačními technologiemi. Počet účastníků bych omezila na minimální počet, aby měl k dispozici každý vlastní počítač.

6.4 Kontrolování

6.4.1 Hodnocení manažerské techniky

Manažeři mají možnost sledovat statistické údaje o výkonech spolupracovníků, jejich struktury za aktuální měsíc, za celý aktuální rok a historicky. Prostřednictvím OVB portálu, pomocí filtrů si mohou vybrat spolupracovníka, jehož produkci chtějí zobrazit, produkční období po měsících, typ produkce (vlastní, za skupinu nebo celkovou) a dále způsob zobrazení souhrnů. Také mají možnost generovat tzv. rangliste. Pomocí filtrů mohou vybrat produkční období, partnerskou společnost, jejíž produkce bude započítána a minimální počet jednotek celkem, které musí spolupracovník za dané období mít, aby se zobrazil v rangliste.

Každý finanční poradce zodpovídá za své uzavřené smlouvy. Zemské ředitelství vyžaduje povinnou měsíční kontrolu, která se provádí zpětně za tři měsíce. Tabulka pro měsíční kontrolu je součástí přílohy č. 6. Důležité je, že pracovní měsíc začíná a končí vždy první úterý v měsíci. Na základě těchto kontrol získává provize za počet uzavřených smluv. Všechny potřebné údaje zpracuje každý poradce sám za sebe do písemné podoby a zašle svému vedoucímu, který je zkontroluje a po té doručí na ředitelství. Kontrola spočívá v tom, aby si pracovníci během tří týdnů pro uzavřené nové smlouvy ověřovali, zda smlouva dorazila na centrálu, zda byla evidována u partnerské společnosti a v neposlední řadě zaslána klientovi. V zájmu finančního poradce je, aby dohlížel na placení pojistné částky a zadání trvalého příkazu k této platbě. To vše mu dává jistotu, že klient udělal všechny kroky proto, aby byla smlouva řádně placena každý měsíc. Novinkou je, že od ledna roku 2013 musí být všechny platby doloženy kopií složenky, trvalého příkazu, apod.

V nedávné době došlo k navýšení provizí s cílem podpořit manažerské pozice. I v oblasti nábory nových spolupracovníků získali finanční poradci OVB nový moderní nástroj v podobě internetové aplikace. To vše se uskutečňuje z důvodu podpory stávajících spolupracovníků.

6.4.2 Zhodnocení rozhovorů s manažery

Většina vedoucích své spolupracovníky za dobře odvedenou práci hodnotí slovně. Shodli se na tom, že pochvalu sdělují veřejně před celým týmem na poradě a negativní ohodnocení řeší v soukromí. Nikdy nekárají na veřejnosti.

Abyste byli úspěšní, je třeba si nechat poradit, nechat se vést a umět tyto rady uskutečnit. Pokud si někdo myslí, že profese finančního poradce se dá vykonávat jako práce z domova, tak se mýlí. Hlavně nováčci potřebují velkou podporu od svých spolupracovníků, jinak jejich kariéra skončí dříve, než začne.

Někteří vedoucí chtějí mít své spolupracovníky pod větším dohledem, než vyžaduje ředitelství a centrála. Proto zavedli ve svém týmu tzv. průběžnou kontrolu smluv. Hlavním důvodem je, aby se předcházelo k omylům a chybám, které vedou k vypovězení smluv a následně k navrácení provizí.

6.4.3 Nově formulované návrhy na zlepšení

Manažeři nepracující na plný úvazek se nemohou své práci a svým spolupracovníkům vždy stoprocentně věnovat. Může se stát, že se na čas přestanou konat pravidelná osobní setkání, např. školení, porady, konzultace, kontaktní party. Manažeři, kteří vykonávají profesi finančního poradce na plný úvazek, mohou být dlouhodobě nemocní. V případě, že podřízení nebudou sami vyhledávat pomoc svého vedoucího a nebude na ně nikdo jiný dohlížet, poklesne pracovní morálka, výsledky osobní i týmové atd. Jednou z možností jak se takových situací vyvarovat, je domluvit se s pracovníkem, který je přímým nadřízeným manažera, zda by se mohl na přechodnou dobu věnovat i jeho spolupracovníkům.

V současné době musí každý nastupující pracovník absolvovat BASIC školení, kde jsou jim sdělené obecné informace o službách, které společnost OVB nabízí. Těchto seminářů se zúčastní v prvních 3 měsících. Jelikož dochází na finančním trhu k změnám (důchodový systém, rizikové pojistné pro ženy, novely zákona), musí se poradci neustále vzdělávat, aby uměli reagovat na aktuální situaci na trhu a zodpovědět případné dotazy svým klientům. Z toho důvodu bych navrhla každoroční absolvování BASIC školení.

7. ZÁVĚR

Vyhodnocením vybraných manažerských technik používaných ve vybrané organizaci a navržením vhodných postupů jak tyto techniky účinněji využívat a rozvíjet se podařilo splnit předem stanovený cíl práce. Konkrétně jsem se zabývala charakteristikou manažerských funkcí plánování, vedení, organizování a kontrolování. Řešení problematiky probíhalo v jedné z kanceláří oblastního ředitelství společnosti OVB Allfinanz, a.s. v Českých Budějovicích.

Není možné, aby pracovník na manažerské pozici ovlivnil veškeré poradenství, které se skrze jeho spolupracovníky dostává ke klientům. Proto se zaměřují na pravidelné konzultace, kde učí poradce vytvářet plány pro klienty, samotné zvládnutí obchodních dovedností a formu prezentace vybraného portfolia u cílového klienta. Základem je soustředit se na kvalitní poradenství ihned od počátku spolupráce. Samozřejmě nelze okamžitě vychovat finančního odborníka. Začínající poradci si po absolvování základního kurzu vyzkouší své poznatky u reálného klienta v praxi. Vše probíhá za asistence nebo doprovodu vedoucího pracovníka, aby byla vždy zaručena kvalita poskytovaného poradenství. Nejefektivnějším způsobem předávání informací se osvědčila osobní komunikace. Základní prvky informačního systému jsou tedy telefon, e-mail a především osobní setkání. Podřízený pracovník se může v každé situaci spolehnout na podporu ze strany svého vedení.

Na základě získaných výsledků během pobytu mezi pracovníky v českobudějovické kanceláři bylo navrženo několik doporučení na zlepšení, která by mohla zefektivnit manažerské techniky využívané v společnosti OVB Allfinanz, a.s. Přesto si klienti mohou být jisti, že se dostali do správných rukou, tedy ke společnosti, která dbá v první řadě o zájem svých zákazníků a úspěšně upevňuje svou pozici lídra trhu finančního poradenství.

8. SUMMARY

Aim of this baccalaureate work is assessment of choiced manager functions - planning, management, organizing and verification, applied in one of the regional headquarters offices OVB Allfinanz, a.s. in the Czech Budejovice. At the same time suitable recommendation have been suggest to use these functions effectively and develop.

Manager can not affect any consultancy that gets through his co-workers to clients. Therefore, the regular consultation are very important. The financial consultant learns to create financial plans for clients, business management skills and presentation essential information of the selected portfolio of client. The basis is to focus on quality consultancy right from the beginning of the teamwork. Is not possible to prepare financial expert immediately. Beginning consultant will test own knowledge at real client in practice after completing the basic course. Everything happens for assistance or accompaniment by manager. Only in this way will guarantee the quality of the consultancy. Face-to-face communications is the most effective way of communication. The basic elements of the information system are telephone, e-mail and primarily a face-to-face encounter. Co-workers can depend on the support of its manager in every situation.

According to the results several recommendations was suggested for improvement that could streamline the management functions used in OVB Allfinanz, a.s. Nevertheless, clients can be sure to get a company that cares primarily about the interests of its customers and successfully strengthen one's position as financial market leader.

Key words: manager functions, planning, organizing, communication, verification

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Jak být leště lepším manažerem: klíčové pojmy a termíny*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-858-6566-1.
2. ARGYRIS, CH.: *On Organizational Learning*. Blackwell Publishers, Cambridge, 1992.
3. BĚLOHLÁVEK, František a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Desatero manažera: klíčové pojmy a termíny*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. ISBN 80-722-6873-2.
4. COLEMAN, Ron a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1993, 156 s. ISBN 80-856-0327-6.
5. CHOBOTOVÁ, Monika a Martin POBOŘIL. *Manažerské metody a techniky*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 71 s. ISBN 80-867-6422-2.
6. JAY, Ros a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Velká kniha manažerských dovedností: klíčové pojmy a termíny*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 514 s. ISBN 80-247-1279-2.
7. KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, xiv, 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
8. KIM, Sang H a Olga VODÁČKOVÁ. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003, 162 s. ISBN 80-726-1078-3.
9. MATOUŠKOVÁ, Jaroslava. *Dvacet let na scéně*. OVB Journal. 2012, březen.
10. MEDLÍKOVÁ, Olga a Olga VODÁČKOVÁ. *Jak řešit konflikty s podřízenými: aserivita pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 132 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.
11. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
12. NEWTON, Richard a Olga VODÁČKOVÁ. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

13. O'BRIENOVÁ, Paddy a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Pozitivní řízení: aserivita pro manažery*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, 212 s. ISBN 80-726-1077-5.
14. ROLÍNEK, Ladislav. *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5.
15. ROLÍNEK, Ladislav. *Management: studijní text : studijní pomůcka pro kombinované studium*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003, 94 s.
16. SENGE, P. M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency, New York 1990.
17. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 225 s. ISBN 80-858-3989-X
18. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997, 212 s. ISBN 80-858-3987-3.
19. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-858-3990-3.
20. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Další zdroje

1. Výroční finanční zpráva OVB Allfinanz, a.s., 2011
2. <http://www.ovb.cz/Ospolecnosti/Historiespolecnosti.aspx>

10. SEZNAMY

10.1 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: SWOT matice

Obrázek č. 2: Vztah vedení a provádění úkolů na různých úrovních řízení

Obrázek č. 3: Hierarchie potřeb podle Maslowa

Obrázek č. 4: Kontrolní cyklus

Obrázek č. 5: Orgány společnosti

Obrázek č. 6: Akcionáři a auditor

Obrázek č. 7: SWOT matice společnosti OVB Alffinanz, a.s.

Obrázek č. 8: Četnost konání porad

Obrázek č. 9: Kontakt manažerů se spolupracovníky

Obrázek č. 10: Motivační faktory

Obrázek č. 11: Vzdělání a věk manažerů v OVB

10.2 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kvantifikace faktorů

10.3 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník k bakalářské práci

Příloha č. 2: Organizační struktura v společnosti OVB

Příloha č. 3: OVB portál

Příloha č. 4: Analytický web

Příloha č. 5: Finreport

Příloha č. 6: Měsíční kontrola smluv

Příloha č. 7: Provozní listina

Příloha č. 8: Vyhodnocení dotazníku k bakalářské práci

11. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník k bakalářské práci

Dotazník k bakalářské práci

1. Jste muž nebo žena?

- muž
- žena

2. Kolik je Vám let?

- Do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- odborné s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Proč jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti OVB Allfinanz, a.s.?

- finanční ohodnocení
- OSVČ
- kvalifikace
- nezaměstnanost, nedostatečná pracovní nabídka
- jiné.....

5. Jak dlouho pracujete u společnosti OVB?

- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 10 a více let

6. Je profese finančního poradce Vaším hlavním zdrojem příjmů?

- ano
- ne

7. Odpovídá práce finančního poradce vašim představám?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Kolik máte spolupracovníků ve svém týmu?

- méně než 10
- 10 – 20
- 20 – 30
- 30 – 40
- 40 – 50
- 50 a více

9. Kolik máte stálých klientů?

- Méně než 100
- 101 – 200
- 201 – 300
- 300 a více

10. Máte stanovený plán, podle kterého se řídíte ve své práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

11. Vytváříte plán i pro své spolupracovníky a konzultujete je s nimi?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

12. V případě nedodržení plánu, upravíte nároky kladené na své spolupracovníky?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Vykonáváte veškerou práci sám/sama?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

14. Jak často se konají porady Vašeho týmu?

- 1x měsíčně
- 1x týdně
- 2x týdně
- vícekrát
- méněkrát

15. Plánujete porady pravidelně ve stejnou dobu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

16. Připravujete se na porady nějakým způsobem? Pokud ne, pokračujte otázkou č. 18.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

17. Kolik času věnujete na přípravu porady?

- méně než 15 minut
- 15- 30 minut
- 30 – 45 minut
- 45 – 60 minut
- 60 a více minut

18. Vytváříte si předem program porady, podle kterého postupujete?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

19. Účastní se každé porady celý Váš tým?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

20. Jaké faktory využíváte pro motivaci svých spolupracovníků?

- finanční ohodnocení
- uznání
- dobrý kolektiv
- příjemné pracovní prostředí
- pracovní doba
- možnost kariérního postupu
- jiné.....

21. Odkud berete inspiraci pro motivaci svých spolupracovníků?

- literatura
- můj nadřízený
- školení
- internet
- škola
- jiné.....

22. Setkáváte se s konflikty mezi pracovníky ve Vašem týmu? Pokud ne, pokračujte otázkou č. 24.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

23. Jakým způsobem řešíte konflikty mezi pracovníky?

.....
.....

24. Myslíte si, že umíte efektivně organizovat svou práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

25. Pomáháte s organizací práce i svým spolupracovníkům?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

26. Jak často jste v kontaktu se svými spolupracovníky?

- 1x měsíčně
- 1x týdně
- 2x týdně
- vícekrát
- méněkrát

27. Hodnotíte spolupracovníky za vykonanou práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

28. Řešíte na konzultaci se svými spolupracovníky jejich osobní problémy?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

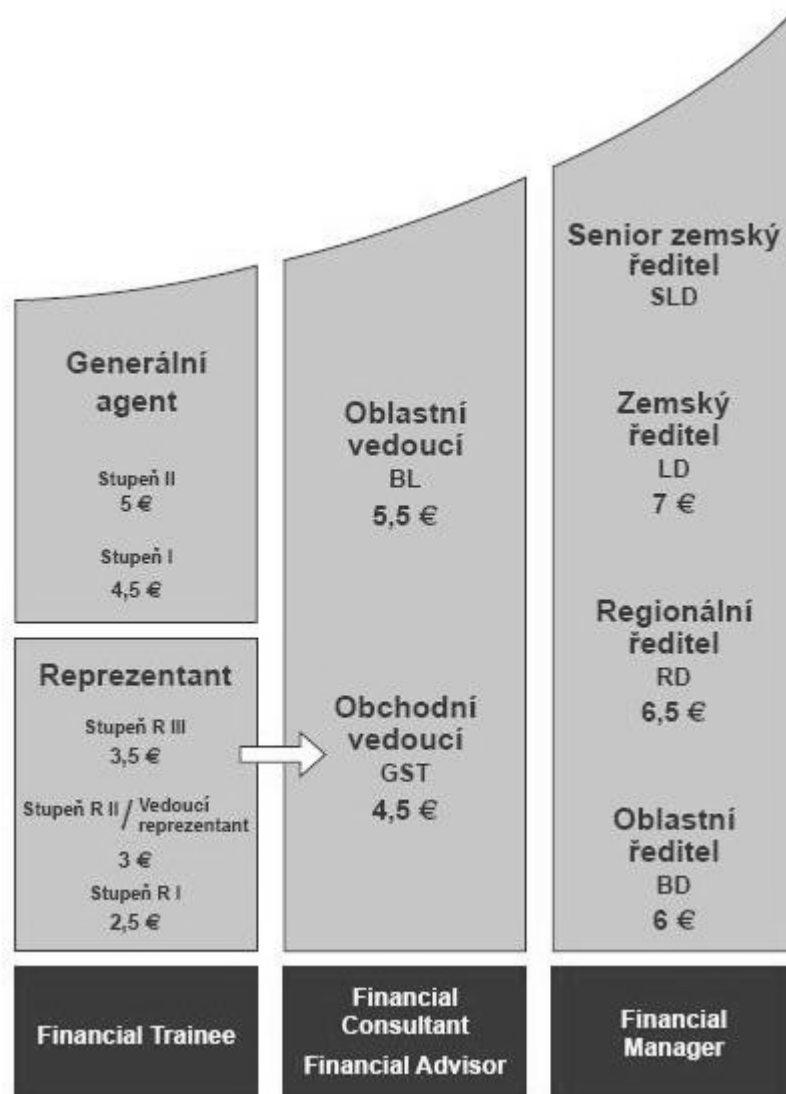
29. Jste spokojen/a s vykonáváním manažerských technik Vašeho nadřízeného?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

30. Pokud byste měli možnost ve společnosti OVB něco zlepšit, co by to bylo?

.....
.....

Příloha č. 2: Organizační struktura v společnosti OVB



Příloha č. 3: OVB portál

osobní stránka novinky objednávky soubory ke stažení produkce analytické centrum moje struktura moje eDokumenty připomínky nastavení

Speciální akce a nabídky pro spolupracovníky

Benefit O2/T-mobile - přesun webu
Vážené spolupracovnice, vážení spolupracovníci, informace o výhodnějším volání s O2 a T-mobile nově najdete na portále pro spolupracovníky, menu Objed... [[více zde](#)]

Akce [[archiv](#)]

Odstávka Portálu v sobotu a neděli v nočních hodinách

Vážení spolupracovníci, z důvodu nutných technických prací bude Portál v sobotu a neděli v ranních hodinách mezi 0:30 a 8:30 nedostupný. Děkujeme za... [[více zde](#)]

Odstávka Portálu v úterý 6.11.2012 ve 20:00 hodin

Vážené spolupracovnice a spolupracovníci, z důvodu nasazování nové funkcionality bude Portál dnes mezi 20. a 21. hodinou nedostupný. Děkujeme za po... [[více zde](#)]

Omezená dostupnost Portálu toto úterý 24.7.2011

Vážené spolupracovnice a spolupracovníci, z důvodu nasazování nové verze Portálu je možné, že během úterý bude celý Portál nebo jeho části nedostupné... [[více zde](#)]

Upozornění na zásadní chybu dodávání smluv se Smluvní dokumentací

Vážené spolupracovnice a spolupracovníci, na základě častých chyb chceme touto cestou zdůraznit klíčové pravidlo dodávání produkčních smluv povin... [[více zde](#)]

Aktuality [[archiv](#)]

Novinky v Portálu od 2.11.2011

Informace o nových funkcích Portálu od 2.11.2011 (típařské smlouvy, registrace spolupracovníků na ČNB, rozšířený export smluv, klientů, spolupracovníků... [[více zde](#)]

Návod na používání Portálu spolupracovníků OVB

Obecné

Naposledy přihlášen:
21.01.2013 11:26

Poslední změna hesla:
05.01.2013 11:56

Zbývající počet dní do požadované změny hesla: **73**

Privátní box

název	velikost	vystaven
resenipokut.cz.pdf	1 039,0 kB	21.01.2013
Carib Yacht - Baleárské ostrovy.pdf	557,2 kB	21.01.2013
Pure Jatomi Fitness akce Leden 2013.pd...	248,7 kB	21.01.2013
CEO News Januar 2013_cz_final.pdf	285,1 kB	04.01.2013
Cash Interview Michael Rentmeister_01_...	709,7 kB	04.01.2013
Cash Interview Michael Rentmeister - 0...	69,4 kB	04.01.2013
vánoční balíček_pure fitness.pdf	297,1 kB	21.12.2012
Slevový poukaz Mary Cohr.pdf	121,7 kB	16.12.2012
Pure Fitness akce prosinec 2012.pdf	246,5 kB	16.12.2012

[[další soubory](#)]

Soubory z dalších oblastí - řazeno dle data vystavení


název	velikost	vystaven
Wüstenrot_INFOLISTY_2_2013.doc	246,0 kB	21.01.2013
Wüstenrot_INFOLISTY_2_2013.doc	246,0 kB	21.01.2013

ožení

Příloha č. 4: Analytický web

14. února 2013 [Mapa](#) [Privátní část](#) [Pro analytiku](#)

[O SPOLEČNOSTI](#) [NABÍDKA PRODUKTŮ](#) [KARIÉRA](#) [PRO MÉDIA](#) [MOBILNÍ APLIKACE](#) [KONTAKTY](#) [ANALYTICKÉ CENTRUM](#)





ANALYTICKÉ CENTRUM

- [Úvodní stránka](#)
- [O nás](#)
- [Penzijní reforma](#)
- [Nová smluvní dokumentace](#)
- [Finanční plán](#)
- [Prodejní a náborové pomůcky ke stažení](#)
- [Týdenní reporty](#)
- [Statistická data trhu](#)
- [Produkty](#)
- [Partneři](#)
- [Projekt finanční gramotnosti](#)
- [Program zaměstaneckých výhod](#)
- [OVB wiki](#)
- [Vstřícná banka](#)
- [Kniha procesů OVB](#)
- [Benefit program OVB](#)

AKTUÁLNÍ OBCHODNÍ PŘÍLEŽITOSTI

[Důchodová reforma](#)
Od 1.12.2012 dochází ke změně při uzavírání penzijních produktů

 **článek - 14. února 2013**
Přehled vybraných spořicíh účtů k 12.2.2013 - sazby stále klesají
[read more ...](#) ⇨

 **článek - 11. února 2013**
Kooperativa pojišťovna – Perspektiva Důchod
Partnerská společnost Kooperativa pojišťovna přichází s obchodní variantou produktu Perspektiva 7BN, která nese označení Perspektiva Důchod. [read more ...](#) ⇨

článek - 31. ledna 2013
Spuštění produktů II. a III. pilíře důchodového systému
k 1.2.2013 dochází ke spuštění prvních produktů důchodového

Nástroje

- [VŠEVĚD](#)
- [VŠEVĚD - excel 2003](#)
- [Statistická data trhu](#)
- [Pojištění osob](#)
- [Hypotéky pro FO](#)
- [Stavební spoření](#)
- [Úvěry BD, SVJ, obce](#)
- [Pojištění úvěru \(ztráta zaměstnání\)](#)
- [Poi. majetku občanů](#)
- [Pojištění vozidel](#)
- [Penzijní společnosti](#)
- [Investice](#)

Analytické centrum - Mozilla Firefox

Příloha č. 5: Finreport

Finreport

 Objednat
 Odhlásit
 Report

Home Novinky Upozornění

- Home
- Kalendář
- Finance
- Zpravodaj
- Recruiting
- Klienti
- Smlouvy
- Školení
- Nástroje
- Šablony
- Kniha pošty
- Kanceláře
- Hledání
- Nastavení

Rychlé akce

Nástěnka

+ Přidat příspěvek na nástěnce

GST
5. ledna 2013 18:41:37

Velké blahopřání novačkovi mého týmu! Tak Saško ať tam vydržíš co nejdéle! :-)

★ To se líbí: 3 kolegům

R3
7. ledna 2013 15:21:41

tak zatím jede na hory, že jo :-)

LD
7. ledna 2013 19:12:16

ano, zatím je nejlepší :)

+ Přidat komentář
👍 To se mi líbí

Produkce

Leden 2013	Prosinec 2012
0 BJ	5 BJ

Žebříček nejlepších

1.	R1	163,00 BJ
2.	BL	160,00 BJ
3.	R1	129,00 BJ
4.	R2	52,00 BJ
5.	R3	41,19 BJ

6.	VR	31,70 BJ
7.	R3	12,96 BJ
8.	R2	12,64 BJ
9.	R2	12,00 BJ
10.	R3	11,29 BJ

📶 Více

Peníze

Leden 2013

←
→

Brutto:
Zprovizovanost 70%

Příloha č. 7: Provozní listina

Kooperativa, pojišťovna, a.s.

produkt	jednotky	R1	R2	R3	GST	GA	BL	BD	RD	LD	základ pro výpočet	Poznámka
		62,50 Kč/JD	75,00 Kč/JD	87,50 Kč/JD	112,50 Kč/JD	125,00 Kč/JD	137,50 Kč/JD	150,00 Kč/JD	162,50 Kč/JD	175,00 Kč/JD		
Kapitálové životní pojištění sazba 62SZ, 90SZ												
trvání 4 a více let	5,12 JD / 1 000 Kč RP	32	38,4	44,8	57,6	64	70,4	76,8	83,2	89,6	% RP	5
trvání 3 roky	4,8 JD / 1 000 Kč RP	30	36	42	54	60	66	72	78	84	% RP	
Úrazové pojištění a připojištění 23UO, 53UD												
všechny sazby	2,04 JD / 1 000 Kč RP	12,75	15,3	17,85	22,95	25,5	28,05	30,6	33,15	35,7	% RP	5,13
Komplexní rizikové pojištění Rubikon 22MN												
všechny sazby	2,04 JD / 1 000 Kč RP	12,75	15,3	17,85	22,95	25,5	28,05	30,6	33,15	35,7	% RP	5,13
Připojištění pro případ vážných chorob												
bez parametrů	1 JD / 1 000 Kč RP	6,25	7,5	8,75	11,25	12,5	13,75	15	16,25	17,5	% RP	4,13
Havarijní pojištění vozidel a motocyklů, kombinované poj. vozidel (Global) , Namiru, H98												
základní pojištění	0,48 JD / 1 000 Kč POJ	3	3,6	4,2	5,4	6	6,6	7,2	7,8	8,4	% POJ	4,12,17
dodatková pojištění (H72, H73)	0,48 JD / 1 000 Kč POJ	3	3,6	4,2	5,4	6	6,6	7,2	7,8	8,4	% POJ	
H98-Riziko 1840	0,8 JD / 1 000 Kč fix	5	6	7	9	10	11	12	13	14	% fix	
H98-riziko 18445 Auto živel	0,4 JD / 1 000 Kč fix	2,5	3	3,5	4,5	5	5,5	6	6,5	7	% fix	
dodatková pojištění - pojištění čelního skla	0 JD	bez provize										

Příloha č. 8: Vyhodnocení dotazníku k bakalářské práci

Pořadí	Otázka	A	B	C	D	E	F
1.	Jste muž nebo žena?	50%	50%	-	-	-	-
2.	Kolik je Vám let?	0%	80%	-	20%	0%	-
3.	Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	-	-	40%	20%	40%	-
4.	Proč jste se rozhodl/a pracovat ve společnosti OVB Allfinanz, a.s.?	35%	15%	5%	5%	40%	-
5.	Jak dlouho pracujete u společnosti OVB?	-	40%	40%	20%	-	-
6.	Je profese finančního poradce Vaším hlavním zdrojem příjmů?	100%	-	-	-	-	-
7.	Odpovídá práce finančního poradce vašim představám?	100%	-	-	-	-	-
8.	Kolik máte spolupracovníků ve svém týmu?	80%	-	-	-	-	20%
9.	Kolik máte stálých klientů?	-	20%	40%	40%	-	-
10.	Máte stanovený plán, podle kterého se řídíte ve své práci?	20%	80%	-	-	-	-
11.	Vytváříte plán i pro své spolupracovníky a konzultujete je s nimi?	20%	80%	-	-	-	-
12.	V případě nedodržení plánu, upravíte nároky kladené na své spolupracovníky?	-	100%	-	-	-	-
13.	Vykonáváte veškerou práci sám/sama?	40%	60%	-	-	-	-
14.	Jak často se konají porady Vašeho týmu?	50%	30%	-	-	20%	-
15.	Plánujete porady pravidelně ve stejnou dobu?	-	60%	40%	-	-	-
16.	Připravujete se na ně nějakým způsobem?	80%	20%	-	-	-	-
17.	Kolik času věnujete na přípravu porady?	-	100%	-	-	-	-
18.	Vytváříte si předem program porady, podle kterého postupujete?	40%	60%	-	-	-	-
19.	Účastní se každé porady celý Váš tým?	-	80%	20%	-	-	-
20.	Jaké faktory využíváte pro motivaci svých spolupracovníků?	40%	20%	13,33%	10%	3,33%	13,33%
21.	Odkud berete inspiraci pro motivaci svých spolupracovníků?	10,67%	20,67%	20,67%	10,67%	4%	33,32%
22.	Setkáváte se s konflikty mezi pracovníky ve Vašem týmu?	-	-	40%	40%	-	-
24.	Myslíte si, že umíte efektivně organizovat svou práci?	20%	80%	-	-	-	-
25.	Pomáháte s organizací práce i svým spolupracovníkům?	40%	60%	-	-	-	-
26.	Jak často jste v kontaktu se svými spolupracovníky?	-	60%	-	40%	-	-
27.	Hodnotíte spolupracovníky za vykonanou práci?	80%	20%	-	-	-	-
28.	Řešíte na konzultaci se svými spolupracovníky jejich osobní problémy?	80%	20%	-	-	-	-
29.	Jste spokojen/a s vykonáváním manažerských technik Vašeho nadřízeného?	20%	80%	-	-	-	-

