

**VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA**

Obor Finance a řízení

**Získávání a výběr pracovníků  
v OVB Allfinanz, a. s.**

Bakalářská práce

Autor: Iveta Černá

Vedoucí práce: Ing. Lenka Křížková

Jihlava 2013



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Iveta Černá**  
Studijní program: **Ekonomika a management**  
Obor: **Finance a řízení**  
Název práce: **Získávání a výběr pracovníků v OVB Allfinanz, a. s.**  
Cíl práce: **Cílem bakalářské práce je ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.,**  
**zhodnotit postup získávání a výběru nových spolupracovníků,**  
**zmapovat podmínky kariérního růstu a současně hledat možnosti**  
**zkvalitnění těchto personálních činností.**

**Ing. Lenka Křížková**  
vedoucí bakalářské práce

**Ing. Roman Fiala, Ph.D.**  
zástupce vedoucího katedry  
Katedra ekonomických studií

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou získávání a výběrem pracovníků ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. V teoretické části jsou definovány základní pojmy dané problematiky vycházející z odborné literatury. Zaměřuje se na metody a zdroje pro získávání pracovníků a následný proces výběru. V praktické části je představena společnost a celý proces získávání a výběru pracovníků. Jsou zde představeny i výhody a nevýhody nového spolupracovníka ve firmě a jeho zapracování ve společnosti.

## **Annotation**

This bachelor paper deals with recruitment and selection of employees in OVB Allfinanz, a.s. In the theoretical part, the main definitions and terms extracted from specialized literature are being presented. This part is furthermore concerned with methods and sources essential for recruitment of employees and the subsequent process of selection. The practical part provides a description of the company and the whole process of recruitment and selection of employees. The main advantages and disadvantages of a new coworker and his/her incorporation in the company are also commented on.

## **Klíčová slova**

Inzerát, přijímací pohovor, životopis, adaptační proces, vnější zdroje, získávání a výběr pracovníků.

## **Key words**

Advertisement, interview, biography, adaptation process, external resources, Recruiting and Selecting of Staff.

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí Ing. Lence Křížkové za její rady a doporučení, které mně pomohly k vypracování této bakalářské práce a dále panu oblastnímu řediteli Martinu Hájkovi.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ .

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užití své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 13. května 2013

.....  
Podpis

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>1 Získávání pracovníků</b> .....	<b>10</b>
1.1 Definování požadavků .....	10
1.2 Přilákání uchazečů .....	11
1.3 Metody získávání pracovníků .....	12
1.4 Vnější zdroje pracovníků .....	15
1.4.1 Získávání z vnějších zdrojů .....	15
<b>2 Výběr pracovníků</b> .....	<b>16</b>
2.1 Proces výběru pracovníků .....	16
2.2 Indikace dovedností a způsobilostí kandidáta .....	18
2.2.1 Model způsobilosti kandidáta .....	19
2.3 Adaptační program .....	21
<b>3 Představení společnosti OVB Allfinanz, a. s.</b> .....	<b>22</b>
3.1 Co OVB Allfinanz, a. s. nabízí .....	23
3.2 Kariérní růst .....	25
<b>4 Získávání a výběr pracovníků</b> .....	<b>27</b>
4.1 Profil ideálního spolupracovníka, jeho výhody a nevýhody .....	27
4.2 Zdroje pro získávání pracovníků a jejich způsoby oslovení aneb „Systémem k úspěchu“ .....	29
4.3 Postup přijetí při získávání spolupracovníků .....	31
4.3.1 Přijímací pohovor .....	31
4.3.2 INFO seminář .....	33
4.3.3 Test .....	34
4.3.4 Smlouva o spolupráci .....	34
4.4 Adaptační program ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. ....	35
4.4.1 Školení, trénink, basic .....	35

4.4.2	Finanční analýza - Složka klienta .....	37
4.4.3	Konzultace, meetingy, porady, workshopy .....	37
4.4.4	Seminář START pro nováčky, manažerská a obchodní akademie.....	38
<b>5</b>	<b>Zhodnocení postupu při získávání a výběru pracovníků a doporučení pro zkvalitnění.....</b>	<b>40</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>44</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>46</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>49</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>50</b>

## Úvod

Vybrat a následně udržet si schopného, spolehlivého a kvalitního člověka v týmu je náročným procesem. S tímto člověkem jsme pak v neustálém kontaktu, vidáme se, mluvíme s ním, ať už o pracovních nebo osobních věcech, řešíme s ním různé problémy. Cílem každého podniku je zajistit si optimální postavení na trhu a být úspěšný, hlavně v porovnání s konkurencí a lidé jsou klíčovým zdrojem pro úspěch firmy, ačkoliv si to část podniků stále neuvědomuje. Kvalitní získávání, výběr, odměňování a rozvoj pracovníků jsou nepostradatelnou činností každého podniku. Aby podnik měl k dispozici kvalitní pracovníky, musí je nejdříve vyhledat, oslovit a získat pro spolupráci. Jak toho dosáhnout? Musíme znát hlavní kritéria správného výběru a umět určit, že je to ten správný člověk, kterého chceme do týmu.

Nový člověk může společnosti přinést spoustu kontaktů, návrhů, ale také spoustu peněz. Samozřejmě může to být i naopak a nový pracovník nebude vůbec žádným přínosem, ale pouze přítěží. Tím myslím, že může často chybovat, může zhoršit vztahy v týmu apod. Zapracování nového pracovníka stojí mnoha času, energie, úsilí i peněz. Proto si musí personální manažer vybrat ty lidi, kterým věří a kteří budou přínosem a ne zátěží. Ke zjištění, zda vybraný člověk bude pro firmu pozitivem, probíhají ve firmách různá výběrová řízení.

Proto je cílem mé bakalářské práce zhodnotit postup získávání a výběru nových spolupracovníků, zmapovat podmínky kariérního růstu a současně hledat možnosti zkvalitnění těchto personálních činností v reálné firmě. Za analyzovanou firmu jsem zvolila OVB Allfinanz, a. s. Je to firma, která se zabývá finančním poradenstvím ve čtrnácti zemích Evropy.

Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části rozeberu, doporučované způsoby, jak je možné získat pracovníky, jaké máme metody při jejich získávání a uvedu proces výběru pracovníků a jejich adaptační proces.

V praktické části představím společnost OVB Allfinanz, a. s., která se zabývá finančním poradenstvím. Část bude věnována historii firmy, nabídce produktů a kariérnímu růstu. Následně se budu věnovat samotnému procesu získávání pracovníků, který je nedílnou součástí samotného výběru v OVB Allfinanz, a. s. Dále popíši postup získávání a výběru. To znamená, co musí pracovník vše podstoupit, než je přijat. V neposlední

řadě rozeberu adaptační program společnosti, tj. zapracování nového spolupracovníka do firmy.

V poslední páté kapitole zhodnotím celý postup získávání a výběru pracovníků ve společnosti OVB Allfinanz, a. s., a doporučím zlepšení, která jsou předpokladem pro zkvalitnění analyzovaných personálních činností.

# 1 Získávání pracovníků

Získávání a navazující výběr pracovníků jsou činnosti, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je oslovení potenciálního spolupracovníka s předpoklady pro obsazované pracovního místo. Základním řešením získávání pracovníků pro tuto pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Pro různé typy pozic jsou využívány odlišné metody. Je třeba rozhodnout, které údaje budou uchazečům poskytnuty. Výměna informací mezi organizací, která nabízí pracovní pozici, a potenciálními uchazeči o tuto pozici je důležitým faktorem získávání pracovníků. Cílem získávání pracovníků je zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku místa odpověděl optimální počet vhodných uchazečů, a shromáždit o uchazečích, kteří projeví o pracovní místo zájem, dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti. Hlavním faktorem získávání pracovníků jsou náklady na zajištění procesu získávání a čas na získávání vzhledem k termínu obsazení pracovního místa (jak rychle je třeba pracovní místo obsadit). [5]

Získávání pracovníků by mělo usilovat o to, aby byli kandidáti způsobilí, aby měli určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci. Organizace kladou důraz na schopnosti chování lidí na pracovních pozicích, které určují plnění jejich pracovní role a jsou předpokladem naplnění očekávání organizace. [5]

Shromažďování dokumentů uchazečů je jeden z významných kroků procesu získávání pracovníků. Ve většině případů je vyžadován životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče. [5]

Proces získávání a výběru pracovníků můžeme rozdělit do tří fází:

1. *„definování požadavků*
2. *přilákání uchazečů*
3. *vybírání uchazečů“* [10]

## 1.1 Definování požadavků

Než organizace někoho osloví, musí být známo všechno potřebné o obsazovaném pracovním místě, tzn., že musí být známo vše o práci, pracovních podmínkách

a o požadavcích, které jsou kladeny na pracovníka obsazovaného pracovního místa. Musí být definován počet a kategorie lidí, které organizace hledá. Specifikace pracovního místa bývá definována kvalifikací, zkušenostmi a schopnostmi požadované od účastníka daného pracovního místa. [10]

*„Analýza pracovního místa se většinou provádí podle známých modelů – sedmibodového modelu podle Rodgera (1952) a pětistupňového modelu podle Munra (1954).“ [10]*

Sedmibodový model podle Rodgera:

- 1. „fyzické vlastností – zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, mluva;*
- 2. vědomosti – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti;*
- 3. všeobecná inteligence – základní intelektuální schopnosti;*
- 4. zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel;*
- 5. zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity;*
- 6. dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání na sebe sama;*
- 7. okolnosti – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.“ [10]*

Pětistupňový model podle Munra se zaměřuje na:

- 1. „vliv na ostatní – první dojem, tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby;*
- 2. získanou kvalifikaci – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti;*
- 3. vrozené schopnosti – myšlení a schopnost učit se, rychlost chápání;*
- 4. motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování;*
- 5. emocionální ustrojení – přizpůsobivost, citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.“ [10]*

## **1.2 Přilákání uchazečů**

Je důležité dát na vědomí lidem, kteří hledají práci, existenci volných pracovních míst. Volba metod získávání pracovníků závisí na povaze a požadavcích pracovního místa,

dále na tom, zda chce firma získat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů a také na situaci na trhu práce. [10]

#### **Jak můžeme oslovit potenciální pracovníky:**

- doporučení
- vývěsky
- letáky
- inzerce
- spolupráce s úřady práce
- internet
- a další

### **1.3 Metody získávání pracovníků**

Volba metody získávání pracovníků musí vycházet z toho, že je třeba vhodným kandidátům dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a nalákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Druhy metod závisí také na tom, z jakých zdrojů si chce organizace pracovníky vybrat, jaká kvalifikace a jaké požadavky jsou na pracovníka kladeny a hlavně kolik chce podnik do získávání pracovníků vynaložit prostředků. [6]

Nejpoužívanější metody či skupiny výběru pracovníků jsou podle Koubka následující:

**Dotazník** – většinou ho vyplňují uchazeči o pracovní místo ve všech větších organizacích. Organizace používají více variant dotazníků odlišně pro různé kategorie pracovních funkcí. Dotazník se pak založí do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků. [1]

**Zkoumání životopisu** – patří mezi značně oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se používá v kombinaci s metodou jinou. Posuzovatelé se v životopisu zaměřují hlavně na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče i na osobnost uchazeče. [8]

Při získávání pracovníků bývají požadovány tři typy životopisů:

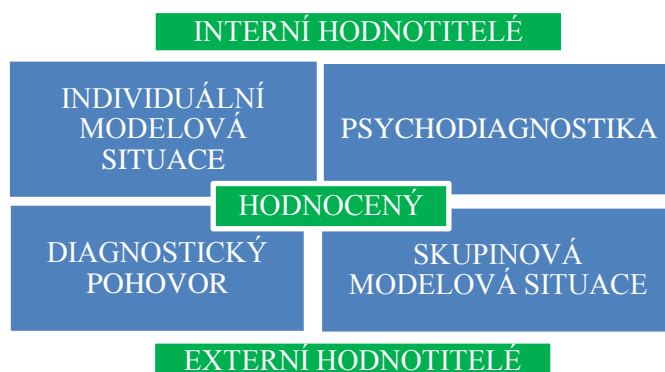
1. **volný životopis** - jeho obsah je ponechán na uchazeči, uchazeč může napsat o sobě v širších souvislostech;
2. **polostrukturovaný** - uchazeči jsou zadány body obsahu životopisu, které musí při psaní životopisu uchazeči dodržovat;
3. **strukturovaný** - vše podstatné je uvedeno v heslech. Strukturovaný životopis umožní snadnější přehled a členění.

**Testy pracovní způsobilosti** – tvoří ohromnou škálu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti. Jejich používání podléhá zvyklostem a zdá se, že u nás jsou nyní poněkud v módě právě ty z nich, které jsou nejméně validní a spolehlivé. Většinou bývají testy pracovní způsobilosti pokládány za přispívající či doplňkový nástroj výběru pracovníků. [8]

Nejčastěji se vyskytují tyto druhy testů:

- „*testy inteligence,*
- *testy schopností,*
- *testy znalostí a dovedností,*
- *testy osobnosti,*
- *skupinové metody výběru pracovníků.*“ [8]

**Assessment centre** – u nás méně známá a téměř nepoužívaná metoda. Tento program je založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských činností [8], jaké schopnosti, dovednosti, odborné znalosti a zkušenosti by měl vhodný kandidát splňovat. [15]



**Obr. 1:** Assessment centre  
(zdroj: vlastní tvorba [13])

**Výběrový pohovor (rozhovor)** - pohovor neboli interview je nejužívanější klíčová metoda výběru pracovníků. Pokud je správně prováděn, tak je to nejefektivnější způsob. Významem je získat dodatečné a co možná nejhlubší informace o uchazeči, poskytnout mu informace o organizaci, o práci a posoudit osobnost uchazeče.

- **Struktura pohovoru:**

Úvod: přivítat kandidáta, navodit atmosféru a informovat o průběhu pohovoru.

Představení zaměstnavatele: vytvořit představu o společnosti a pracovním místě.

Představení uchazeče: dát uchazeči možnost zdůraznit přednosti a vyjádřit zájem.

Otázky a odpovědi: ověřit předložené informace a získat dodatečné informace, posoudit znalosti, dovednosti, osobnost a motivaci, získat/dát představu o finanční odměně, dát prostor pro otázky uchazeče.

Závěr a ukončení pohovoru.

Podle obsahu a průběhu rozlišujeme 3 základní typy přijímacích pohovorů:

**Nestrukturovaný pohovor** - volně plynoucí pohovor. Pro tento typ pohovoru neexistuje žádný předem daný plán konverzace. Rozhovor s uchazečem vyplývá z okamžité situace, která přijde. Pohovor vedou většinou ti vedoucí pracovníci, kteří nejsou způsobilí pro vykonávání práce personalisty. Jsou málo pečliví a význam výběru pracovníků podceňují. [3]

**Strukturovaný pohovor** - nebo také interview. Toto interview připravuje samostatné personální oddělení. Pracovník personálního oddělení má připravenou vlastní sérii otázek a doba trvání pohovoru je přibližně hodinu. Strukturovaný pohovor je vhodné zvolit v případě, kdy nabíráme uchazeče na vysokou manažerskou pozici. Toto interview můžeme realizovat v několika kolech. [3]

**Polostrukturovaný pohovor** - tazatel má připraven seznam dotazů. Pohovor je zjevný, řízený a probíhá tvář v tvář. Polostrukturovaný pohovor má dvě podoby: strukturovaná část (část představuje volně plynoucí pohovor) a druhá podoba jsou předem stanovené cíle, které musejí být ke konci pohovoru splněny. [3]

## 1.4 Vnější zdroje pracovníků

Mezi vnější zdroje pracovníků patří především:

- nezaměstnaní, kteří jsou registrovaní na úřadech práce,
- absolventi středních a vysokých škol,
- „nespokojení“ zaměstnanci jiných organizací. [8]

Doplňkovými zdroji jsou např.:

- *„ženy v domácnosti,*
- *důchodci,*
- *studenti,*
- *pracovní zdroje ze zahraničí.“* [8]

### 1.4.1 Získávání z vnějších zdrojů

Výhody tohoto náboru jsou větší možnosti výběru, organizace nemusí přeučovat svoje pracovníky na hledané pracovní místo. Do firmy jsou z vnějšku přineseny nové názory, nápady, zkušenosti. Většinou je tato metoda levnější, snadnější a rychlejší. Můžeme si vybrat ze širokého okolí kvalifikované pracovníky. [4]

Nevýhodou může být drahá inzerce, adaptace pracovníků, mohou nastat problémy se stávajícími pracovníky, kteří by chtěli na vyšší pozici, dále riziko zkušební doby, čas na seznámení se s firmou a jejím fungováním, obsazení místa trvá delší dobu. [4]

## 2 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů kandidátů k nárokům na obsazované pracovní místo, k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako vhodný pro stanovené požadavky a výkon a chování na daném místě. [5]

Výběr pracovníků bývá finančně a časově náročný. Na výběru pracovníků by měli mít účast personální specialisté i vedoucí pracovníci, při výběru pracovníků běžně spolupracují i externí odborníci. Úkolem výběru pracovníků je zaopatřit dostatečné množství informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím. Výběr pracovníka je situací, v níž se setkávají dvě strany – organizace a uchazeč se svými nabídkami; organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci. Výběrový proces a jednání s uchazeči by měly být na partnerské úrovni. [5]

Cílem výběru pracovníků je rozeznat, který z uchazečů na dané pracovní místo by se hodil nejvíce, který by splňoval požadavky kladené na toto místo, byl dostatečně flexibilní a dokázal se přizpůsobit předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině a organizaci.

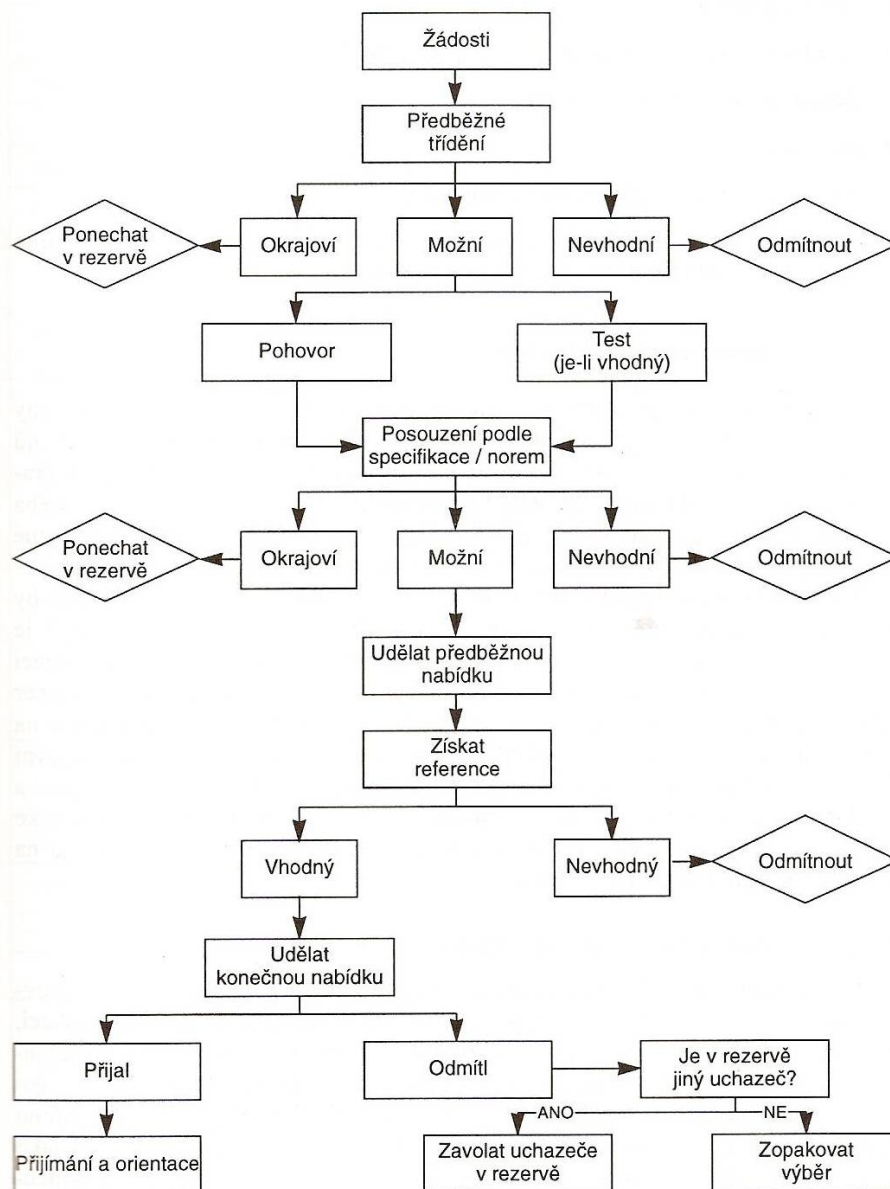
### 2.1 Proces výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků je linií určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z uchazečů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně vymežován od chvíle, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy se rozhodne o přijetí jednoho z nich. Výběr pracovníků může postupovat v těchto krocích:

1. *„zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr);*
2. *první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor);*
3. *shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření;*

4. *výběrový (přijímací) rozhovor;*
5. *zkoumání referencí (formulář, ústní informace);*
6. *předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům;*
7. *rozhodnutí o přijetí pracovníka;*
8. *informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).“ [5]*

Výběrová řízení se konají ve více krocích. První kolo zajišťují zpravidla personalisté, na konání dalších kol se již ve větší míře podílejí nadřízení, interní či externí experti, např. psychologové. První kolo zahrnuje předvýběr, tj. vyloučení nevhodných uchazečů a navázání kontaktu s vhodnými. V dalším kole jsou shromažďovány a analyzovány informace o kandidátech získané testováním způsobilosti, z assessment centre, z lékařského vyšetření, je uskutečněn první rozhovor s kandidáty a jsou zkoumány reference. V návaznosti na získání informací, bývají uskutečněny další rozhovory (s potenciálním nadřízeným, s expertem), poté může být uchazeči předvedena kancelář a může být představen spolupracovníkům. Po vybrání uchazeče mu je pracovní místo nabídnuto. [5]



**Obr. 2:** Postupové schéma získávání pracovníků  
(zdroj: [1])

Úlohou výběru pracovníků je rozeznat, který z uchazečů o pracovní místo bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, bude akceptovat firemní kulturu, hodnoty organizace a bude dostatečně flexibilní a přizpůsobivý. [8]

## 2.2 Indikace dovedností a způsobilostí kandidáta

Tato část výběru uchazečů do týmu je nejdůležitější. Jak můžeme rozeznat kandidátovy způsobilosti a jaké k tomu zvolit nástroje? Jak se naučit předvídat, jak se kandidát chová? [12]

## **2.2.1 Model způsobilosti kandidáta**

### **Komunikační dovednosti**

- komunikuje přímým a otevřeným způsobem
- sděluje týmu všechny informace potřebné k jejich práci
- své nápady prezentuje jednoduše, konkrétně a srozumitelně
- efektivně vede porady, využívá verbální, písemné a vizuální sdělení k informování druhých [12]

### **Vedení lidí**

- přiděluje ostatním dosažitelné cíle
- umí se rozhodovat
- užívá situační styly řízení
- dokáže přidělovat zodpovědnosti i pravomoci
- je zběhlý v manažerských rozhovorech (přijímací, propouštěcí, motivační) [12]

### **Sociální dovednosti**

- zná svoje emoce a umí je ovládat
- je si vědom své motivace
- aktivně vyhledává kontakt s druhými lidmi
- umí řešit konflikty adekvátním způsobem
- umí odhadnout osobnost člověka v krátké době, je si vědom mnoha vlivů, které na hodnocení působě [12]

### **Organizace práce a času**

- umí si dobře zorganizovat čas
- řídí se prioritami
- zná, podporuje a sděluje vize
- dokáže odhadnout příležitosti a rychle přechází do akce
- dodržuje termíny
- dokáže efektivně sladit jednotlivé aktivity [12]

## **Týmová spolupráce**

- uvědomuje si výhody a nevýhody týmové práce
- zná principy fungování efektivního týmu
- umí vézt tým
- je týmovým hráčem [12]

## **Analytické dovednosti**

- má dostatečnou intelektovou kapacitu
- je schopen analyticko-syntetického myšlení
- umí pracovat s detaily při vědomí celku
- je schopen logického myšlení [12]

## **Kreativita**

- změna je pro něj pozitivní výzva
- vytváří prostředí, které napomáhá změnám
- povzbuzuje členy týmu, aby hledali lepší řešení [12]

## **Charakter**

- jde příkladem
- má přirozenou autoritu
- spolupracovníci si ho váží pro jeho vlastnosti
- dokáže zaujmout
- umí být loajální [12]

## **Motivace a postoje**

- je si vědom svých priorit a hodnot
- má pozitivní postoj k práci, lidem a změnám
- práce ho baví
- projevuje nadšení, které se může přenášet na ostatní
- má dostatečné sebevědomí [12]

## 2.3 Adaptační program

Adaptace je proces, kdy se pracovník seznamuje s pracovním prostředím, plní úkoly a dosahuje daný výkonový standard. [10]

Účelem adaptace je snížit náklady na fluktuaci pracovníků, snížit ztráty na produktivitě, zvýšit pracovní spokojenost. [4]

Na adaptaci nových pracovníků mají podíl jejich bezprostřední nadřízení. Ti mají na starosti kontrolu adaptace na pracovní místo, pomáhají řešit problémy a vyhodnocují průběh celého procesu. [10]

**Tab. 1:** Nástroje adaptačního programu  
(zdroj: [10])

<b>Hlavními nástroji adaptačního programu jsou:</b>	<b>Odpovědnost za ně nese:</b>
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání základních informací o firmě	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci, firemní směrnice, podniková kultura, personální politika)	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem, ověření průběhu a výsledků adaptace	Přímý nadřízený
Seznámení s vybranými útvary a jejich činnostmi	Vedoucí útvaru
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Přímý nadřízený
Vyhodnocení adaptačního procesu	Přímý nadřízený

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost pracovníka, kterou charakterizují odvedené výsledky práce, začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový pracovník spolupracoval se spolupracovníky na pracovišti. [4]

### 3 Představení společnosti OVB Allfinanz, a. s.

Společnost OVB Allfinanz, a. s., zkratka tří německých slov: Objektive Vermögensberatung, v překladu objektivní majetkové poradenství, byla založena v roce 1970 v Německu v Kolíně nad Rýnem. V České republice působí od roku 1993, kdy tuto společnost na trh pozvala tehdejší vláda prostřednictvím ministra financí a pozdějšího prezidenta Václava Klause. OVB Allfinanz, a. s. je největší finančně poradenskou společností na českém trhu s hlavním sídlem v Praze. Pro klienta je největším benefitem objektivita této firmy, která spočívá v jistotě nezávislého finančního poradenství u nás v ČR. V současné době má více než 1 milion klientů z 5,5 milionů aktivně pracujících lidí. Spravuje více než 2 miliony smluv a to jen v ČR. Spolupracovníci společnosti sestavují svým klientům finanční plány z nabídky produktů od partnerských společností. Spolupracují s více než stovkou prestižních partnerů. [17]



**Obr. 3:** Logo společnosti OVB Allfinanz, a. s.  
(zdroj: [21])

OVB Allfinanz, a. s. má více než 25.000 spolupracovníků po celé Evropě. Působí ve 14 zemích Evropy (Česká republika, Francie, Chorvatsko, Itálie Maďarsko, Německo, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Španělsko, Švýcarsko, Ukrajina) a její roční obrat činí cca desítky mld. € ročně.



**Obr. 4:** OVB Allfinanz, a. s. působící ve 14 zemích Evropy  
(zdroj: [16])

### **3.1 Co OVB Allfinanz, a. s. nabízí**

Kvalitní nezávislé finanční poradenství se neobejde bez široké škály exkluzivních produktů, které jsou z větší části vytvořeny speciálně přímo jen pro klienty této firmy. Společnost OVB Allfinanz, a. s. spolupracuje s těmi nejlepšími společnostmi na trhu a to nejlepšími mám na mysli dle ratingového ohodnocení, velikostí, škálou nabízených produktů, kvalitním servisem a hlavně úrovní profesionality ve svém oboru. Jsou jimi např. Generali pojišťovna, a. s., Allianz pojišťovna, a. s., Hypoteční banka, a. s., MetLife pojišťovna, a. s., Penzijní fond České pojišťovny, a. s., Wüstenrot pojišťovna, Komerční banka, Conseq, a. s. a další.

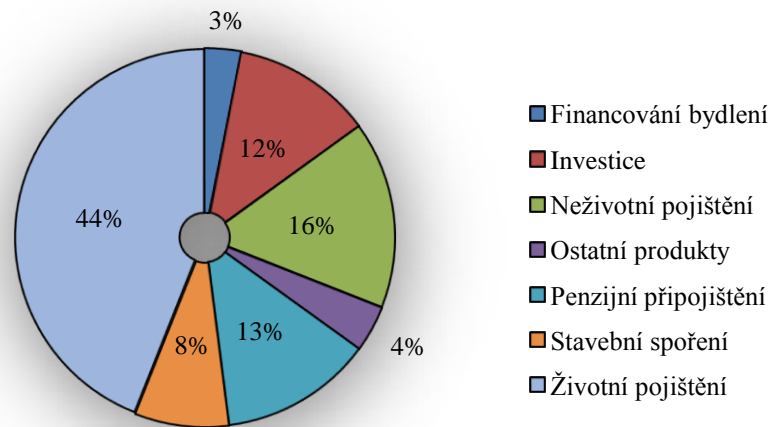


**Obr. 5:** Partneři OVB Allfinanz, a. s.  
(zdroj: [22])

Tyto společnosti jsou vybírány dle tzv. ratingového ohodnocení, které je určeno analytickým centrem této společnosti dle uznávaných ratingových agentur Standard & Poors a Moody's. Firma OVB Allfinanz, a. s. je poradcem pro oblasti zajištění stáří, rodinných příjmů, zhodnocení dlouhodobých vkladů, příprava na studium dětí a jejich zabezpečení, zajištění bydlení, optimalizaci nákladů, příprava finančních rezerv v budoucnosti klientů, majetkových rizik, daňových úlev a státních dotací. Společnost se zaměřuje na výhodné produkty u partnerských společností, ke kterým dojde po vypracování společné analýzy s poradcem a to jak rodinám, jednotlivcům, ale i firmě či většímu podniku, kde se tímto snaží optimalizovat jejich náklady a výdaje.

[14]

## Struktura produkce za rok 2012



**Obr. 6:** Struktura produkce za rok 2012  
(zdroj: Interní dokumenty OVB Allfinanz, a. s.)

### 3.2 Kariérní růst

Ve společnosti je pro každého spolupracovníka garantovaný kariérní řád, který má dopředu stanovena jasná pravidla, co musí spolupracovník splnit pro danou pozici a je součástí jako příloha každé smlouvy o spolupráci. Každý spolupracovník, který do firmy přijde, začíná na základní pozici R1, tedy reprezentant 1. Pokud pracovník dosáhne ve svém výkonu stanoveného počtu bankovních jednotek dle kariérního plánu (bankovní jednotka – hodnota výkonu za zprostředkování obchodu, převoditelná na peníze podle pozice spolupracovníka), může přejít na vyšší pozici. Po R1 následuje kariérní stupeň R2, R3, Vedoucí reprezentant (VR), Obchodní vedoucí (GST), Oblastní vedoucí (BL), dále Oblastní ředitel (BD), Regionální ředitel (RD) a Zemský ředitel (LD). Nejvyšší post, kterého může pracovník dosáhnout je Senior zemský ředitel (SLD) a Super senior zemský ředitel (SSLD), což jsou spolupracovníci, kteří dosáhli vrcholu v kariérním plánu a vychovali alespoň jednoho a více spolupracovníků na pozici zemského ředitele. [17]

Za povýšení na každý stupeň je spolupracovník odměněn diplomem, věcnou cenou, a zároveň dostává přidáno dle pozice vyšší provizní částku. Dále je tu možnost získat stříbrný a zlatý odznak, což dostává jen vedoucí spolupracovník za pravidelnou a dlouhodobou práci pro společnost. Znamená to ve firmě pozici úspěchu a prestiže.



## 4 Získávání a výběr pracovníků

Firma OVB Allfinanz, a. s. získávání a výběru pracovníků věnuje velkou pozornost. Je si vědoma, že se jedná o důležitou personální činnost.

Je podstatné mít ve firmě lidi, na které se můžete spolehnout, kteří drží s vámi za jeden provaz. Je rozdílné, jak které týmy přistupují k získávání pracovníků a k jejich adaptačnímu procesu. Předmětem zkoumání, které je popsáno v praktické části, je kancelář Jana Palacha 1552, Pardubice, ve které jsem pracovala a byla na praxi. Pod tuto kancelář spadají kanceláře v Liberci, Praze, Hradci Králové a Novém Bydžově.

### 4.1 Profil ideálního spolupracovníka, jeho výhody a nevýhody

Pro finanční poradenství nejsou definovány kvalifikační předpoklady, tzn., nejsou dány žádné konkrétní požadavky na osobní a pracovní vlastnosti člověka vykonávajícího tuto profesi. Dá se říci, že tuto práci může dělat každý. Zaměstnanec jiné firmy, kde má hlavní výdělečnou činnost a pro OVB Allfinanz, a. s. chce pracovat, student, čerstvý absolvent střední nebo vysoké školy, žena na mateřské dovolené.

Žádné speciální požadavky na práci finančního poradce neexistují, přesto musí splňovat minimálně 6 charakteristik, které vycházejí ze sedmibodového modelu dle Rodgera:

1. *„fyzické vlastnosti - vzhled, držení těla, mluva;*
2. *vědomosti – vzdělání;*
3. *všeobecná inteligence - základní intelektuální schopnost;*
4. *zvláštní schopnosti - obratnost v používání slov a čísel;*
5. *zájmy – praktické, tvůrčí a společenské aktivity;*
6. *dispozice - přizpůsobivost, vytrvalost, spoléhání na sebe sama.“ [10]*

A z pětistupňového modelu dle Munra alespoň uvedené tyto 4:

1. *„vliv na ostatní - tělesná stavba, mluva a způsoby;*
2. *vrozené schopnosti - myšlení a schopnost učit se;*
3. *motivace - osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování;*
4. *emocionální ustrojení - přizpůsobivost, schopnost překonávat stres, schopnost vycházet s lidmi.“ [10]*

Finanční poradci, kteří pracují pro OVB Allfinanz, a. s., nejsou kmenoví zaměstnanci společnosti, ale jsou externími spolupracovníky, kteří pracují na základě živnostenského listu a mají podepsanou smlouvu se společností. Vykonávání poradenské činnosti je dále omezeno minimálním věkem 18 let, morální bezúhonností a způsobilostí k právním úkonům. Přestože není požadavek na dosažený stupeň vzdělání, ideální spolupracovník má studium ukončené maturitní zkouškou, chuť učit se novým věcem, je komunikativní, flexibilní, zodpovědný za svou práci, spolehlivý, pracovitý a cílevědomý, má rád práci s lidmi, nedělá si nic z neúspěchu, vidí ve své práci smysl, práce ho baví a je pro něj spíše zábavou, než povinností.

*„Analýza pracovního místa se tedy rozpadá na dva problémové okruhy:*

*A. na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a*

*B. na otázky týkající se pracovníka“ [8]*

Společnost OVB Allfinanz, a. s. má na finanční poradce, tj. své externí spolupracovníky, vypracovaných těchto 9 základních požadavků:

- 1) „Dobře vypadat – poradce by měl vypadat jako dobře vyžehlená pětitisícikoruna. Oblečení a doplňky nemusí být drahé, ale musí draze vypadat. Nikdy není druhá šance udělat první dojem.*
- 2) Přátelské jednání a vystupován, přátelský kontakt – přátelské jednání, úsměv a laskavost, upřímný pohled do očí, pevný stisk ruky. Nikdy není druhá šance udělat první dojem.*
- 3) Odborné znalosti – přinášejí pocit sebejistoty pro poradce a kvalitní pomoc pro klienta.*
- 4) Umění prodat, umění jednání s lidmi dobrou radu je třeba umět prodat. Každý obor lidské činnosti stojí a padá na schopnostech obchodníků.*
- 5) Dodržovat osvědčené systémy práce – učit se od zkušených, nedělat zbytečné chyby, které již před námi někdo udělal.*
- 6) Přemýšlet z hlediska klienta – umění vcítit se do myšlení klienta nám dává možnost volit optimální způsob jednání.*

7) *Být přesvědčen o účinnosti svých rad – klient se nechá spíše přesvědčit hloubkou našeho přesvědčení než mírou naší logiky.*

8) *Pilně pracovat – při dodržování ostatních požadavků je píle poradce OVB přímo úměrná jeho příjmům.*

9) *Mít jasné cíle – bez jasně stanoveného cíle nemůže mít člověk přesný plán. Bez přesného plánu neví, co má přesně dělat. Člověk, který neví, co má dělat, nedělá nic!*“ [Interní dokumenty společnosti]

## **4.2 Zdroje pro získávání pracovníků a jejich způsoby oslovení aneb „Systémem k úspěchu“**

Zdroje, které společnost OVB Allfinanz, a. s. využívá pro získání nových finančních poradců, jsou vnější, na vyšší manažerské pozice využívá zdroje vnitřní. Společnost potencionální spolupracovníky oslovuje na základě:

- a) **Doporučení.** Finanční poradce pracuje bezplatně, ale ne zadarmo. To znamená, že poradcovou odměnou od klienta je tzv. doporučení. Klient poradci dá kontakty na své známé, kterým by chtěl pomoci ve finanční situaci.
- b) **Inzerce v novinách či na internetu.** Inzerce se pro kontakt s uchazeči využívá zpravidla nejmenším podílem, z toho důvodu, že se jedná o nejméně pravděpodobnou úspěšnost získání nových spolupracovníků.
- c) **Sociálních sítí.** V současné době se pro kontakty využívají i sociální sítě, zejména Facebook, kdy nám může s konverzací pomoci zkušenější kolega. Facebook používáme na oslovení známých, kamarádů, ale i neznámých. Facebook nám také slouží ke vkládání fotek. Fotky z různých akcí OVB Allfinanz, a. s. mohou také motivovat lidi přijmout práci právě u této firmy. Dále se Facebook využívá ke zprostředkování i společenských akcí, které jsou pořádané přímo spolupracovníky společnosti či jednotlivými ředitelstvími.
- d) **„Bubáčkování“.** Bubáčkování neboli „volná akvizice“, což je seznamování se s kýmkoli, kdo se nám líbí. Oslovit cizího člověka a nabídnout mu spolupráci není snadné. Introvertní člověk s tím může mít obrovské problémy. Člověk, kterého chceme oslovit, se nám musí určitým způsobem líbit, jelikož ho chceme do své firmy. S člověkem, kterého potkáme ať už v obchodě, restauraci či jiném zařízení, navážeme kontakt, aby si nás zapamatoval, až se s ním uvidíme jindy.

Mluvíme s ním především o práci, pak je snadnější ho získat ke spolupráci. Může si stěžovat na stereotyp v práci, nespokojenost se mzdou, časovou náročností. My mu nabídneme možnost přivýdělku i formou vedlejší práce. Zaměstnance nesmíme v práci zdržovat, a proto by mělo trvat „bubáčkování“ v rychlosti s cílem domluvit si nezávaznou schůzku. Každý kolem sebe v průběhu celého dne potká několik lidí, ať už, dle něho, schopných či příjemných. Rozhodně nejlepší je mít v týmu pozitivně naladěné lidi, z toho důvodu je „bubáčkování“ ideálním způsobem seznámit se a potkat takové lidi, ze kterých se kolikrát stanou nejen schopní v této profesi, ale dokonce kamarádi na celý život.

- e) **„Kafe rozhovoru“.** Kafe rozhovor je dalším ze způsobů získávání spolupracovníků. Na kafe rozhovor může jít zkušenější spolupracovník v OVB Allfinanz, a. s. Nováček nemá ještě tolik zkušeností, a proto si na tento rozhovor vezme svého přímého nadřízeného, který má dostatek zkušeností, jak získat spolupracovníka pro firmu. Jak kafe rozhovor probíhá? Podmínky práce pro firmu OVB Allfinanz, a. s. se řeší v neformálním prostředí. Vhodný uchazeč o práci se dozí formální informace o vlastním finančním poradenství, kariérním místu i o osobních zkušenostech s pracovními úkoly.
- f) **Letáků.** Letáky jsou jednou z nejméně používaných metod. Jsou pro firmu pasivním způsobem získávání, jelikož nepřináší pozitivní výsledek.

Dalšími zdroji je **rodina**. Rodina je nejlepším zdrojem pro spolupracovníky. Říká se, že nejvíce a neúspěšněji pracují osoby, které se znají a mohou si vzájemně důvěřovat. I když bývají i výjimky. Při sestavení týmu právě bývají tyto kontakty nejlepšími, hlavně z hlediska důvěry. Jedná se především o rodinné příslušníky, kamarády a všechny známé, se kterými má dotyčná osoba blízký osobní vztah. Pokud tedy dobře známe nějakou osobu, máme k ní blízký vztah, je dobré ji oslovit s nabídkou spolupráce, jelikož víme v jaké situaci, ať už finanční či pracovní, dotyčný je.

Způsob oslovení těchto rodinných příslušníků a známých je různý. Zpravidla je nejlepší osobní schůzka, kde se potenciálnímu spolupracovníkovi vysvětlí smysl práce, její výhody a nevýhody, představení společnosti, kariérní růst a v neposlední řadě i peníze. Důležitá je motivace pracovníka, aby se rozhodl spolupracovat v týmu. Pro mnohé je silnou motivací kariérní postup. Firma spolupracovníky motivuje i akcemi, soutěžení, odměnami za odvedenou práci atd. Pokud uchazeč o práci s podmínkami souhlasí, pak

je dalším krokem osobní pohovor, který je vedený ředitelem daného poradce v kanceláři.

Dalším zdrojem pro získávání pracovníků jsou **klienti**. Klienti jsou pro finanční poradce důležitým zdrojem pro doporučení na lidi, vhodné pro spolupráci. Mezi poradcem a klientem vznikne určitá vazba, která je založena na vzájemné důvěře a ochotě spolupracovat.

### **4.3 Postup přijetí při získávání spolupracovníků**

Po předvýběru spolupracovníků následuje u OVB výběrové řízení. Cílem tohoto výběrového řízení je tedy vybrat si člověka, se kterým bude snadná spolupráce, člověka, který je schopný a vzbuzuje zájem o tuto práci. Uchazeč se setkává s těmito třemi aktivitami:

- a) přijímací pohovor,**
- b) INFO seminář,**
- c) testy.**

#### **4.3.1 Přijímací pohovor**

Přijímací pohovor je nejčastěji užívaná forma při výběru pracovníků a následuje po prvním výběru na bázi životopisů, doporučení a referencí i od spolupracovníků na uchazeče. Výměna názorů zajistí určitou validitu výsledků a rozhodnutí o konečném výběru spolupracovníků pro firmu. [11] Životopis uchazeč pošle do podniku před přijímacím řízením nebo si ho osobně přinese společně s dokladem o nejvyšším dosaženém stupni vzdělání, případně nějaké certifikáty či zkoušky z jednotlivých kurzů, či absolvovaných seminářů, které jsou kladnými body při hodnocení uchazeče do výběrového řízení. Životopisné údaje jsou užitečným zdrojem poznatků, umožňujících předvídat budoucí chování spolupracovníka. [9] Než uchazeč přijde na samotný pohovor k řediteli, je mu dán dotazník (viz příloha 1), do kterého uchazeč vepisuje nejprve svá data, vzdělání, zkoušky, certifikáty, dále hodnotí sám své kladné a záporné stránky, vepisuje svoje hlavní motivy, co ho vede k tomu, proč by se chtěl ucházet o tuto práci zrovna v této firmě, vepisuje požadavky ze své strany vůči firmě a volí si parametry pro ideální pozici dle své osoby. V neposlední řadě je dotazník zaměřen na finanční ohodnocení, jak velký hrubý měsíční příjem by chtěl

spolupracovník při nástupu, po půl roce a po roce, aby byl spokojený. Doplněné odpovědi jsou následně probrány s personálním manažerem, který po společné ústní dohodě dovychplňuje své poznatky k jednotlivým bodům.

Pohovor v první fázi začíná vzájemným představením, představení osobnosti uchazeče, jeho silné a slabé stránky, co ví o společnosti OVB atd. Manažer představí společnost OVB Allfinanz, a. s., její historii, důležitá data, čísla firmy a cíle finančního poradenství.

Ve druhé fázi se manažer ptá uchazeče na důležité oblasti z jeho životopisu, zejména vzdělání, praxi, pracovní zkušenosti. Pozornost patří i otázkám z dotazníku. Cílem otázek je zjistit co nejvíce informací o potenciálním spolupracovníkovi. Důležité jsou otevřené otázky, které nám o uchazeči řeknou nejvíce informací. Příkladem otevřených otázek, na které jsem osobně odpovídala u pohovoru, může být:

- Proč jste si vybrala tuto práci?
- Co se Vám konkrétně líbilo na předchozím zaměstnání?
- Z jakého důvodu jste skončil v předchozím zaměstnání?
- Chcete se vzdělávat a kariéru růst?
- Řekněte mi, zda se považujete za cílevědomého člověka, jestliže ano, tak co jste poslední dobou dle Vás cílevědomého udělali?
- Udělejte na sebe reklamu, tři věci či vlastnosti, které Vás vystihují a v kterých si myslíte, že jste nejlepší?

V další fázi pohovoru se hovoří o konkurenci, uchazeči je představen kariérní plán (viz kariérní růst) a samozřejmě provize (jak se počítá, o kolik a kdy se zvyšuje). Dále má manažer za cíl vysvětlit uchazeči způsob spolupráce. Pokud uchazeč bude úspěšný a bude mít o práci ve firmě zájem, čeká jej INFO seminář, test ze semináře a následné zapracování.

V poslední fázi přijímacího pohovoru sdělí manažer uchazeči administrativní náležitosti spolupráce, zejména potřebu živnostenského listu, protože práce pro OVB není závislou činností. Je proto důležité, aby manažer vysvětlil všechny výhody živnostenského oprávnění, které vyplývají ze spolupráce u OVB, jelikož řada lidí má strach z toho pořídit si živnostenský list. Na konci přijímacího pohovoru může uchazeč pokládat jakékoli dotazy, než se rozhodne sdělit, zda má či nemá zájem o tuto práci. O výsledek

pohovoru, který se nedozví na této schůzce, si uchazeč cca za dva dny zavolá sám řediteli, jak dopadl. Ten mu teprve sdělí, zda na příslušný INFO seminář pojedí či ne a zda je vůbec vybrán a přijat pro spolupráci. Pakliže vše dopadne kladně, asistentka ředitele odesílá žádost pro uchazeče účastnit se celého školení.

Přijímací pohovor zabere zhruba šedesát minut a je vždy veden ředitelem, který může mít přísedícího spolupracovníka z řad vedoucích pracovníků. Cílem není vybrat si toho nejlepšího, ale zjistit, jestli s daným uchazečem si dovede vedoucí pracovník představit spolupráci.

### **4.3.2 INFO seminář**

Uchazeč, který má zájem o tuto práci a zaujme určitým způsobem manažera, je pozván na INFO seminář do Prahy. Tento celorepublikový seminář je úvodní informativní školení všech uchazečů ze všech kanceláří, kteří prošli přijímacím pohovorem. INFO seminář se koná vždy v sobotu většinou jednou za měsíc, ale v případě většího zájmu je možné i vícekrát do měsíce. Seminář v Praze trvá přibližně pět hodin a školí ho manažeri z pozic oblastní ředitel a regionální ředitel. Cílem semináře je ukázat možnosti a šance v rámci spolupráce s OVB, aby se uchazeč finálně rozhodl, zdali bude pro firmu pracovat.

Na začátku semináře proběhne vzájemné seznámení školitele a všech účastníků, aby se mezi sebou seznámili. Prvním tématem prezentace je finanční poradenství. Na základě diskuse jsou rozebrána pozitiva a negativa finančního poradenství, jak si lidé vůbec volí svou finanční instituci a jak lidé poznají relativně bezpečnou finanční instituci.

Školení dále zahrnuje představení firmy, její historii a úspěchy, co vše OVB spolupracovníkům zajišťuje a nabízí, jaká jsou pravidla spolupráce, devět základních požadavků, které jsou kladeny na finančního poradce atd. Uchazeč dále dostane základní informace o ekonomických věcech, které se týkají firmy OVB Allfinanz, a. s. Důležitou oblastí semináře je také etika, tzn. jak má daný finanční poradce vypadat, co má mít na sobě, jak zapůsobit správně u klienta, jak se chovat, co mít s sebou u klienta na schůzce a jak mít nastavené myšlení.

Poslední částí INFO semináře je kariérní plán. Manažer ho důkladně vysvětlí, jak funguje, jaká s sebou přináší pozitiva pro poradce. Na úplném konci dostanou uchazeči materiály ze školení.

INFO seminář dále pokračuje druhý den v neděli v kancelářích, pod kterými je uchazeč veden. Probírá se praktická část, a to práce s klientem, kontaktování klientů, kde je vhodné domluvit si schůzku, jaká jsou zakázaná témata, o kterých by se s klientem mluvit nemělo a jaká jsou doporučená. Uchazeči dostanou do ruky i finanční analýzu, kterou si berou vždy ke klientovi a zkušebně si ji vyplní s manažerem. Školení probíhá delší dobu a to 7 hodin.

### **4.3.3 Test**

Po absolvování celého INFO semináře se píše test. Před testem je ještě individuální schůzka s vedoucím, na které se proberou materiály z INFA semináře, které by v testu mohly být. Test se píše většinou ve středu a musí být napsán na 90 %. Po dokončení testu následuje ihned školení prvního termínu, kde se nový spolupracovník dozví, jak vůbec probíhá celý první termín s klientem. Následuje osobní schůzka s vedoucím ohledně praktického nácviku a povolení „ke startu“ u ředitele. Povolení ke startu znamená, že spolupracovník může zahájit samostatně pracovní činnost. Podmínkou proto je, že nováček musí úspěšně předvést modelovou situaci u klienta, kdy mu ředitel dělá klienta a ptá se ho na otázky, které by mohly nastat v praxi. Pakliže nováček věci i otázky ovládá a dokáže splnit danou kvalifikovanou úroveň, dostává povolení ke startu a to jak v ústní formě, tak v písemné podobě, podepsané příslušným přímým ředitelem.

### **4.3.4 Smlouva o spolupráci**

Každý spolupracovník funguje na základě vlastního živnostenského oprávnění a smlouvy o spolupráci. Konkrétní činnosti jsou zprostředkování obchodu a služeb a druhá, která je potřebná, je zprostředkování spotřebitelských úvěrů. Pro činnost zprostředkování obchodu a služeb je zapotřebí pouze a jenom doklad o nejvyšším stupni vzdělání a to minimálně výuční list, kdežto u druhé zmíněné živnosti musí mít zakladatel této živnosti minimálně maturitu či minimálně dva roky praxe v oboru. Pakliže praxi ani maturitu nemá je potřeba mít ručitele, který má maturitu a dva roky praxe v oboru. Takovýto ručitel může sám o sobě zprostředkovávat tuto činnost, tj. zprostředkování spotřebitelských úvěrů a zároveň může ručit až čtyřem dalším osobám, které nesplňují náležitě podmínky pro zahájení dané živnosti. Smlouva o spolupráci zahrnuje parametry, co by spolupracovník měl dělat, jak by měl postupovat a reprezentovat společnost na veřejnosti a před klienty, jak by měl nakládat s osobními

daty a zároveň to, co mu společnost zajistí. Po vyplnění a podepsání všech materiálů se celá složka odesílá na centrálu společnosti do Prahy na personální oddělení, kde dojde k zaregistrování nového spolupracovníka. Poté, jakmile to vše systémově proběhne, je schopen komunikovat a pracovat s klienty. Od pozice BL, tedy oblastního vedoucího, se podepisuje tzv. dodatková smlouva, která přináší spolupracovníkovi, který dosáhl tohoto postu nemalé výhody. Jelikož tento spolupracovník dle kariérního řádu splnil podmínky pro povýšení na tento post a zároveň již pro společnost OVB Allfinanz, a. s. odvedl kvalitní práci, dostává jako benefit pojistku na rizika svého zdraví placenou OVB od společnosti Uniqa, a. s., tzv. bepro provizi – což je provize za uzavřené smlouvy z celého spolupracovníkova týmu ze smluv starších déle než dva roky, dále dostává opět provizi za dynamiku za smlouvy z celého spolupracovníkova týmu a dalším benefitem je, když spolupracovník zemře, tak společnost OVB Allfinanz, a. s. vyplácí spolupracovníkově rodině či osobě, kterou si on sám určí, peněžitou částku, jako odměnu za vykonanou práci pro OVB. Od této pozice s každou další se daná částka zvyšuje.

#### **4.4 Adaptační program ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.**

Každý nový spolupracovník, který prošel INFO seminář, napsal test a dostal povolení ke startu, již může začít první kroky finančního poradce. Proces zapracování má svůj jasně a pevně daný řád. Aby měl spolupracovník aktuální informace, musí absolvovat jednotlivá školení partnerských společností, tréninky a tzv. basic. V rámci adaptačního procesu se začínající spolupracovník setká s týmovými i individuálními aktivitami.

##### **4.4.1 Školení, trénink, basic**

Finanční poradce musí být odborníkem, musí rozumět dané oblasti a mít přehled o finančním trhu. K tomu, aby měl poradce odborné znalosti a informace, slouží odborná školení. Vzhledem k dynamickému vývoji finančních produktů, legislativy a dalších oblastí, bývají školení v rámci kanceláře věnovány všem spolupracovníkům bez rozdílu pozic.

Školení probíhá jednou za čtrnáct dní v pátek a je dobrovolné. Školitel není nikdo z firmy OVB, ale je pozván zástupce některé z partnerských společností a představuje spolupracovníkům aktuální novinky na trhu představované jejich společností, dále

nabídku služeb své firmy, servis pro poradce a pro klienty, rozebrání jednotlivých produktů a programů od dané partnerské společnosti a to jak v teorii, tak v praxi – např. kalkulačka pro výpočet a nastavení smlouvy, vyplnění návrh pojistky či smlouvy. Tato školení jsou velmi důležitá, protože si každý spolupracovník uvědomí odlišnosti jednotlivých partnerských společností a bude znát jejich konkurenční výhody a nevýhody.

Dalším školením je tzv. trénink. Trénink probíhá jednou za čtrnáct dní, není povinný a mají ho na starosti spolupracovníci od pozice obchodní vedoucí a výše. Slouží k tomu, aby se všichni spolupracovníci, nejen nováčci, naučili, jak správně získat nové spolupracovníky do svého týmu, jak kontaktovat potenciální klienty a případně jak vyřešit námítky, které nám klient dá (např. nemám čas, nemám zájem, už mám svého finančního poradce, atd.). Dále si spolupracovníci trénují kalkulačky, tzn., že spočítají u různých partnerských společností nějaký příklad a vyhodnotí, u které společnosti se vyplatí klientovi zařídit produkt a proč. Celkově slouží trénink k praktickému nácviku pracovních věcí a to jak recruitingových, tak produkčních. Účast na tréninku i na školení partnerských společností je veliká, neboť je a bylo evidentní, že spolupracovníci jsou dychtiví po informacích a ti bystřejší pochopí, že bez nich se tato činnost dělat nedá.

Posledním školením v rámci kanceláře, je tzv. basic. Ty trvají přibližně dvě až tři hodiny a to jedenkrát za týden přičemž celý rok se opakují stále dokola. Basic je oproti tréninku a školení partnerských společností povinný pro každého spolupracovníka, kdy alespoň jednou musí obejít kolečko všech šesti basiců. Basic se zaměřuje na jednotlivé segmenty trhu a ty mají i stejné názvy:

- zajištění příjmů,
- zajištění na stáří,
- bydlení,
- investice,
- majetek,
- druhý termín s klientem.

Z každého basicu se píše orientační test z toho předešlého, který dostane pak do rukou ředitel, aby měl kontrolu nad spolupracovníky, zda mají přehled a rozumí všemu. Když si spolupracovník projde všemi basicy, je poslán na certifikace od České národní banky.

Díky tomu člověk pak umí poradit lidem s penězi, jak má být nastavený produkt a umí ovládat kalkulačky partnerských společností. Po absolvování testů ohledně certifikací od ČNB si spolupracovník zašle žádosti na ČNB o zaregistrování, a poté je schopen sám klientům zprostředkovávat produkty z finančního trhu.

#### **4.4.2 Finanční analýza - Složka klienta**

V rámci zapracování spolupracovníků, jsou školení věnována především nováčkům. Jde o to, aby dokázal nováček pracovat s klientem na určité bázi a měl daný termín s klientem jasný řád a postup pro vypracování následného plánu pro něho. Finanční analýza (dále jen FA), která je jedním z témat tréninku, je nejdůležitějším prvkem celého procesu při prvním termínu u klienta a je na ni kladen největší důraz. Při školení FA jsou rozebrány všechny body, které jsou případně možné probírat s klientem. Školitelem je většinou oblastní ředitel nebo regionální ředitel. Celá FA, počínaje od přivítání se s klientem, je podrobně brána z praktického hlediska. Ředitel mluví přímou řečí tak, jako kdyby mluvil přímo s klientem, aby nováčci viděli a slyšeli realitu a ne povídání, jak by FA měla probíhat. K tomuto tématu dostanou všichni stručná skripta, ze kterých se mohou finanční analýzu naučit.

Pro kvalitní poradenství je základním předpokladem komunikace s klientem, zjišťování jeho potřeb a doživotní servis. Je v tomto ohledu jasné pravidlo a to: Čím více a podrobněji se zeptá poradce klienta a vyzjistí jeho záměr, účel a cíl, tím lépe pak dokáže klientovi připravit finanční plán, nastavení produktu a hlavně přiblížit klienta k jeho přání.

#### **4.4.3 Konzultace, meetingy, porady, workshopy**

Nejen začínající, ale i stálí spolupracovníci, mají možnost konzultací se svým přímým nadřízeným. Je vždy lepší se setkat individuálně mezi čtyřma očima, alespoň jednou za týden. Na konzultaci má manažer možnost daného pracovníka ovlivnit, motivovat, trénovat, testovat, ale i kritizovat či pochválit. Na první individuální konzultaci spolupracovníka se svým přímým nadřízeným je důležité, aby se nováček zeptal na veškeré dotazy a problémy, které se mu honí hlavou.

V rámci adaptace je pro nového spolupracovníka velmi důležité, aby byl přijat mezi ostatní členy týmu, kteří jsou zkušenější a mohou mu pomoci s čímkoli si nováček

nebude vědět rady, aby se cítil v kanceláři dobře a příjemně a dále se vzdělával. Úspěšní lidé kopírují to, co dělají ti úspěšnější, a proto má na meetingu nováček možnost okoukat techniky, vzít si rady od kolegů a díky tomu se zdokonalit.

Dalším tématem jsou porady. Porady v rámci kanceláře a týmu uskutečňuje oblastní ředitel a jsou jen pro pozice oblastní vedoucí neboli GST. Na poradě vedoucích s oblastním ředitelem se radí o výsledcích týmů i celku jako ředitelství, hodnotí a analyzují výsledky za uplynulé období, řeší chod ředitelství, kanceláře, plánují školení, akce pro spolupracovníky i recruitingové akce apod.

Workshopy, které se zpravidla konají jednou za čtvrtletí, jsou zaměřeny na vyloženě praktický nácvik práce jak s klientem, tak práci v rámci rekrutou. Jedná se o dobrovolné setkání spolupracovníků pro jednání, práci, komunikaci, argumentaci, obchodní část, praktičnost s klientem pro spokojený společný business. Tento seminář probíhá tak, že vybraní spolupracovníci předvádí konkrétní scénku a jednání s klientem, které je potom všemi společně rozebráno a vedoucím odmoderováno s vysvětlením, jak by to být správně mělo. Tento účinný nácvik pomáhá i k odbourání strachu a stresu nováčka při jednání s klientem.

#### **4.4.4 Seminář START pro nováčky, manažerská a obchodní akademie**

Seminář START se koná jednou za čtvrt roku v Praze pro všechny spolupracovníky z celého zemského ředitelství a to přímo i se zemským ředitelem, jakožto školitelem. Tento seminář je i vlastně první osobní setkání s nejvýše postaveným spolupracovníkem celého ředitelství a to v přímém jednání s ním. Zde má příležitost nováček načerpat maximální informace od toho nejzkušenějšího v daném oboru z ředitelství. Celý seminář je zaměřen na první kroky nováčka jako podnikatele, upozornění ho na nástrahy a výhody podnikání, na ukázkou směru a poučky toho jak a kde začít pracovat a hlavně na motivaci spolupracovníka vykonávat svou činnost poctivě a s poctivými úmysly.

Manažerská akademie se koná zpravidla jednou za čtvrt roku a je školením pro spolupracovníky, kteří už mají absolvovaný předchozí seminář. Dalším kritériem je mít pravidelný výkon v rámci bankovních jednotek a mít minimálně alespoň jednoho spolupracovníka. Školiteli manažerské akademie jsou regionální či oblastní ředitelé. Seminář je zaměřen vyloženě na naučení spolupracovníků pracovat a postupovat

efektivně s jejich podřízenými, dále jak zapracovávat spolupracovníky, jak vést pohovor, kafe rozhovor a jiné. Dochází zde jak k teoretickému cvičení, tak i k praktickému. Zpravidla odjíždí spolupracovníci s domluvenými pracovními pohovory pro své vedoucí, na kterých se naučí i sami práci při přijímání a výběru spolupracovníků.

Obchodní akademie (dále jen OA) je školení jednou za půl roku v rámci celého zemského ředitelství, kde jsou školitelé od oblastního vedoucího a výše. Před OA jsou vypsána různá témata, na něž některé spolupracovníky nahlásí jeho přímý nadřízený a druhou polovinu si sám spolupracovník vybere dle svého vlastního výběru. Témat je celkem deset. Některá témata se i opakují, ale jsou školeny jinými pracovníky. Tématy jsou např. recruiting neboli, jak získat spolupracovníka do týmu, Finreport, což je portál zemského ředitelství pro evidenci klientů, smluv, návrhů, školení, bankovních jednotek, provizí atd., jak školit, práce se spolupracovníky, jak dělat pohovor, kafe rozhovor, jak budovat tým, prestiž týmu, pozitivní myšlení aj. V rámci OA je na závěr slavnostní večer, kde jsou vyhodnoceni nejlepší spolupracovníci na pozicích GST (obchodní vedoucí), BL (oblastní vedoucí) a BD (oblastní ředitel). Zároveň se povyšuje na pozice.

## 5 Zhodnocení postupu při získávání a výběru pracovníků a doporučení pro zkvalitnění

Finanční poradci firmy OVB Allfinanz, a. s. nejsou osobami se závislou činností, ale OSVČ, které pracují na živnostenský list a mají sepsanou smlouvu s centrálou v OVB Allfinanz, a. s.

V teoretické části jsem popsala, jakými metodami lze získat pracovníka do své firmy, svého pracovního týmu. V rámci semestrální praxe jsem asistovala ve firmě OVB Allfinanz, a. s. u osobních pohovorů jako zapisovatelka důležitých otázek, které byly pokládány uchazečům. Řadu poznatků proto budu čerpat z osobní zkušenosti.

**Inzerce** se pro kontakt s uchazeči využívá nejmenším podílem ze všech uvedených možností získávání potencionálních spolupracovníků, jelikož se jedná o nejméně pravděpodobnou úspěšnost získání kvalitního spolupracovníka. Tento způsob přináší riziko v podobě několika hodin stráveného času nad pracovními pohovory s lidmi, kteří často přijdou jen pro razítko pro úřad práce, že byli na pohovoru a pak malé procento těch lidí, kteří by byli opravdu potenciálními kvalitními spolupracovníky pro tuto činnost.

Obdobné zkušenosti má firma s využitím **letáků**. Ve firmě jsou považovány za jednu z nejméně účinných metod, které slouží pouze k informování. Jedná se o pasivní způsob získávání spolupracovníků, který přináší minimální efekt pro pozitivní výsledek.

Spolupráce s **úřady práce** není zase využívána z toho důvodu, že společnost OVB Allfinanz, a. s. nabízí práci na živnostenský list.

Získávání osob na pozici finančního poradce pomocí **sociální sítě** Facebook patří k moderním způsobům. Patří k nejúčinnějším metodám získání kvalitních osob do pracovního týmu.

Další z možností získávání, které firma OVB používá, jsem uvedla tzv. **„bubáčkování“**. Bubáčkování je velice efektivní způsob získání kontaktu na nového potenciálního spolupracovníka k pohovoru. Většina lidí kontakt pracovníkovi poskytne, jelikož se zaměstnáním není spokojena a chce zkusit něco nového.

Poslední možností získávání je tzv. **„kafe rozhovor“**, který je také velice účinný a zdařilý.

Za velice vhodnou metodu získání kvalifikovaných pracovníků na pozici finančního poradce považují bubáčkování a kafe rozhovor. Jsou to moderní a originální způsoby získávání, které si firma sama vymyslela. Tyto varianty získávání pracovníků výrazně zvyšují pravděpodobnost výběru ideálního kandidáta pro společnost. Zmíněné metody jsou oproti inzercím a letákům daleko rychlejším způsobem a hlavně jsou velice účinné. Při bubáčkování je jen a jen na spolupracovníkovi, kolik si potenciálních pracovníků osloví formou bubáčkování. Samozřejmě čím více, tím lépe, jelikož je pak z čeho vybírat. Spolupracovník si vezme kontakt na danou osobu, poté jí zavolá a ihned se dozví, zda přijde na pohovor či nepřijde. Stejně je tomu tak i při kafe rozhovoru, kdy se na konci tohoto rozhovoru spolupracovník dozví, zda danou osobu práce finančního poradce ve firmě OVB zaujala, v porovnání s konkurencí, a přijde na pohovor nebo ne.

Recruitingové akce, které ve firmě probíhají v zimě i v létě mi nepřijdou jako dobrý způsob získávání a výběru pracovníků. Zúčastnila jsem se takovýchto akcí a přijdou mi naprosto zbytečné. Firma by měla investovat peníze spíše do lepšího zařízení a vybavení kanceláří, možného zvětšení kanceláří, odměn pro aktivní spolupracovníky (i v podobě peněžních odměn), školení a rozvoje osobnosti spolupracovníků, společných výletů.

V praktické části jsem se také zmiňovala o průběhu přijímacích pohovorů, na kterých jsem byla přítomna. Zájemci o práci finančního poradce zde dostali hned konkrétní informace, jež se týkají této práce, tzn. požadavky na práci, parametry, časovou náročnost, nabídku nabízených služeb, o společnosti, o kariérním růstu. Tudíž si zájemci z pohovoru odnesou nezkreslené a pravdivé informace, týkající se finančního poradenství.

Společnost OVB Allfinanz, a. s. má výborně propracovaný kariérní růst. Spolupracovník dopředu ví, za jakých podmínek se může dostat z nejnižší pozice R1 na pozice R2, GST, BL, BD, RD, LD. Např. z pozice oblastní vedoucí (BL) se pracovník na pozici oblastní ředitel (BD) může dostat za nejkratší dobu jednoho roku. Na určité pozici se však musí za daných podmínek udržet nebo se dostane zpátky na předchozí pozici. Kariérní růst je jednoznačný a pro někoho se zdá být i jednoduchý.

Myslím si, že postupy získávání, které firma používá, jsou velice efektivní a moderní. Společnost OVB Allfinanz, a. s. k získávání pracovníků využívá zajímavých metod z řad vnějších zdrojů. Co bych doporučila společnosti je, že by se měla více zaměřit

na studenty a absolventy vysokých škol s minimálním stupněm Bc. Studenti sice nemají mnoho zkušeností, jelikož nemají praxi, ale pro podnik mohou být velkým potenciálem v osobnosti a přínosem, že některé vybrané jedince tato práce chytne natolik, že nejen že najdou v ní uplatnění na trhu pracovních příležitostí, ale pomohou rozvíjet myšlenku OVB i v následujících letech po dokončení vysoké školy. Společnost by mohla navštěvovat, vysoké školy a jejich burzy pracovních příležitostí, v rámci prezentace své firmy, navázat nové kontakty. Pro studenty pracovat v OVB Allfinanz, a. s. je také možnost získat praxi ve firmě, což znamená vyšší konkurenceschopnost pro budoucí uplatnění na trhu práce, jelikož ve většině podniků je častou podmínkou přijetí několikaletá praxe.

Absolventi vysokých škol jsou ideálními spolupracovníky, jelikož by měli mít chuť pracovat a učit se novým věcem. Čerství absolventi škol, kteří mají zájem o práci ve finančním poradenství, se jako každý jiný účastní přijímacího ústního pohovoru. Na pohovoru by se měli klást otázky: a) co je to za společnost, b) co firma dělá a jak si stojí na trhu, c) co po mě firma bude požadovat, d) jak časově náročná práce je, e) jaké možnosti dalšího profesního rozvoje a vzdělání společnost nabízí (touto otázkou dávají zájemci najevo, že jsou otevřeni dalšímu rozvoji svých dovedností), f) jaké jsou možnosti pracovního postupu (kromě toho, že zájemci zjistí něco o svých případných profesních vyhlídkách, ukáží, že v rámci společnosti počítají s delší kariérou), g) jaké jsou průměrné výdělky ve firmě, a od této částky pak odvíjet svoji případnou odpověď, zda chtějí pracovat ve společnosti. Jako úskalí vidím v tom, že si uchazeči musí projít všemi základními školeními a musí mít registrace u České národní banky, aby mohli provozovat činnost. Usnadnění je v tom, že jim společnost poskytne veškeré know-how, tzn., že nováčci nemusí za své podnikání nic platit a nemají žádné vstupní náklady do podnikání (mají k dispozici kanceláře, počítače, smlouvy, prostory pro jednání, konzultace, vzdělání, školení), dále v tom, že jim ředitel může nabídnout potenciál klientů, tzn., když nemá pracovník koho kontaktovat, ředitel mu dá doporučení (záleží to samozřejmě na ředitelství).

Společnost OVB může absolventům i studentům nabídnout zajímavý výdělek, jestliže jsou připraveni na sobě pracovat. V OVB si můžou být jistí atraktivním příjmem, který je přesně stanoven dle provizního řádu. Dále poskytuje kariérní růst, který je v OVB garantován. Pokud má pracovník výsledky splněny, dle kariérního řádu, má jistotu, že

postoupí na lepší pozici. A v neposlední řadě nabízí průběžné vzdělávání, díky němuž získají vědomosti o finančním trhu, ale také rozvinou svoji osobnost.

Fluktuace je standardní, jelikož se klade důraz na zdroje získávání nových spolupracovníků a následně i u přijímacího pohovoru, kde se daný vedoucí spolupracovník snaží minimalizovat ztráty efektivity získávání a zapracování kvalifikovaných spolupracovníků.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo ve společnosti OVB Allfinanz, a. s., zhodnotit postup získávání a výběru nových spolupracovníků, zmapovat podmínky kariérního růstu a současně hledat možnosti zkvalitnění těchto personálních činností. Práci jsem rozdělila na dvě části.

V teoretické části jsem psala o způsobech a metodách získávání pracovníků a s tím souvisejícím výběrem. Popsala jsem teoretické přístupy k procesu výběru pracovníků a adaptačnímu programu.

V praktické části jsem nejdříve představila společnost OVB Allfinanz, a. s., pro niž jsem pracovala na pozici finančního poradce, seznámila jsem s historií společnosti, produkty, které nabízí a popsala propracovaný systém kariérního růstu. Podrobně jsem popsala získávání a výběr pracovníků ve společnosti. V návaznosti na získávání a výběr pracovníků jsem rozebrala postup přijetí nového spolupracovníka, čím vším musí projít a co vše musí splnit, aby s ním byla sepsána smlouva a následovalo jeho zapracování ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.

V poslední páté kapitole jsem zhodnotila postup spolu s přínosem jednotlivých metod získávání a výběru pracovníků. V návaznosti na teoretickou část jsem popsala ty metody, které společnost OVB Allfinanz, a. s. využívá a porovnávala, které jsou nejvíce a nejméně účinné. A naopak, které metody firma nepoužívá a proč. Zhodnotila jsem kariérní růst společnosti, doporučila, na co by se měla společnost zaměřit a malou pozornost jsem věnovala fluktuaci.

Získat vhodného kandidáta na obsazovanou pozici je obtížné. Proto vedle získávání a výběru si rovnocennou pozornost zaslouží i firmou podporovaný kariérní růst. Firma OVB na to nezapomíná. Má pro své finanční poradce podrobně propracovaný kariérní plán, který ne každá společnost může svým zaměstnancům nabídnout. Svými osobními zkušenostmi a pozorováním jsem zjistila, že v kanceláři v Pardubicích je fluktuace nízká, neboť jsem zaznamenala za dobu mé semestrální praxe příchod 6 nových spolupracovníků a pouze 1 odchod nováčka ze společnosti. Možnost postoupit na vyšší pracovní pozice je silným motivem překonávat počáteční nezdary nováčka.

Jako každé společnosti i OVB záleží na jejím dobrém jménu, pečlivě si vybírá své spolupracovníky. Trvalý úspěch společnosti závisí na schopnostech, znalostech,

dovednostech, pracovní ochotě a nasazení lidí, kteří v ní pracují. Způsob získávání a výběru nových pracovníků, který je praktikován v celém zemském ředitelství LD Horák, je dle mého názoru velmi úspěšný. Nováčkům jsou předány veškeré informace, aby si mohl udělat obrázek o společnosti a o práci ve finančním poradenství. Není dobré při získávání pracovníků zatajovat důležité informace. Je důležité klást důraz ne na kvantitu, ale na kvalitu práce při zapracování, jelikož pouze proškolený spolupracovník může dlouhodobě a úspěšně radit klientům.

## Literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.
- [3] DVOŘÁČKOVÁ, Lenka. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] KACIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, 367 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [9] KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
- [10] LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management – pro kombinovanou formu studia*. Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-455-782-06
- [11] LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Vyd. 1. Praha: HZ, 1997, 148 s. ISBN 80-860-0919-X.
- [12] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1739-5.

## Internetové zdroje

- [13] *Google* [online]. 2009 [cit. 2013-3-19]. google.com. Dostupné z: <https://www.google.cz/>
- [14] *OVB* [online]. 2009 [cit. 2013-2-28]. ovb.cz. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/100Nejlep%C5%A1%C3%ADch.aspx>
- [15] *Idnes* [online]. 1999 – 2013 [cit. 2013-3-10]. idnes.cz. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf-podnikani.aspx?c=A080909\\_093032\\_firmy\\_rady\\_fib](http://finance.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf-podnikani.aspx?c=A080909_093032_firmy_rady_fib)
- [16] *OVB.name* [online]. 2013 [cit. 2013-3-23]. ovb.name. Dostupné z: <http://ovb.name/spolecenska-odpovednost-ovb/vnimani-financnich-poradcu/>
- [17] *Ovb-poradenství* [online]. 2012 [cit. 2013-3-5]. ovb-poradenstvi.cz. Dostupné z: <http://ovb-poradenstvi.cz/>
- [18] *OVBjournal* [online] 2010 [cit. 2013-3-5]. ovbjournal.cz. Dostupné z: <http://www.ovbjournal.cz/cs/clanky/95-ovb-evropske-financni-poradenstvi-.shtml>
- [19] *Zákony pro lidi* [online] 2010-2013 [cit. 2013-3-28]. zakonyprolidi.cz. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast1>
- [20] *OVB-poradci* [online] 2013 [cit. 2013-04-08]. ovb-poradci.cz. Dostupné z: <http://ovb-poradci.cz/kariera-v-ovb/>
- [21] *OVB* [online] 2009 [cit. 2013-04-11]. ovb.cz. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/Ospole%C4%8Dnosti/Logomanu%C3%A11OVB.aspx>
- [22] *OVB* [online] 2009 [cit. 2013-04-15]. ovb.cz. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/Ospole%C4%8Dnosti/Partne%C5%99i.aspx>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Assessment centre .....	13
Obr. 2: Postupové schéma získávání pracovníků .....	18
Obr. 3: Logo společnosti OVB Allfinanz, a. s. ....	22
Obr. 4: OVB Allfinanz, a. s. působící ve 14 zemích Evropy.....	23
Obr. 5: Partneři OVB Allfinanz, a. s. ....	24
Obr. 6: Struktura produkce za rok 2012 .....	25
Obr. 7: Kariérní plán OVB Allfinanz, a. s. ....	26

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Nástroje adaptačního programu.....	21
--	----

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Dotazník pro spolupracovníky