

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tomáš Parobek

**Time Management jako prostředek ke zvýšení efektivity
práce finančního poradce**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)
STUDIES**

2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Tomáš Parobek

**Time Management as a means to increase the efficiency of the
work of the financial advisor**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 9.3.2013

Tomáš Parobek

.....

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za odborné vedení při zpracovávání tématu a finalizaci práce. Dále chci poděkovat společnosti Zepter Finance za umožnění uskutečnění tohoto projektu.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vlivem teorií time managementu na efektivitu práce finančního poradce. Teoretický základ přenáší do praktického využití time managementu. Zkoumá časový rámec práce finančního poradce a jeho náplň. Objasňuje vzdělávací působení a následně popisuje změny v časovém rámci a v náplni práce finančního poradce. Podrobně studuje vliv time managementu nejen na celkovou práci poradce, ale i na jednotlivé denní činnosti.

Klíčové pojmy

Administrativní činnost, bakalářské práce, desatero time managementu, dotazník, Eisenhowerův princip, manažerská činnost, praktický nácvik, prodejní činnost, zloději času.

Annotation

The bachelor thesis is about the influence of the theory of time management on the effectiveness of the work of the financial advisor. The theoretical basis is transferring to the practical use of time management. Examining the time frame of the work of financial advisor and its filling. Explains the educational action and subsequently describes the changes in the time-frame and in the caseload of the financial advisor. Detailed study of the influence of time management, not only on the overall work of the consultant, but also on the individual daily activities.

Key words

Administrative activity, Bachelor thesis, Eisenhower's principle, managerial activities, practical training, questionnaire, sales activity, Ten Commandments of the Time Management, thieves of the time.

OBSAH

1. TIME MANAGEMENT	9
1.1. Desatero Time Managementu	9
1.2. Posloupnost v plánování – metoda SORUZ.....	15
1.3. Zloději času	16
2. PRÁCE FINANČNÍHO PORADCE	18
2.1. Finanční poradce společnosti Zepter Finance	19
2.2. Prodej finančních produktů	19
2.3. Manažerské činnosti	20
2.4. Administrativní činnost	21
3. PRVNÍ PRŮZKUM – STANOVENÍ VSTUPNÍCH HODNOT.....	27
3.1. Pracovní doba	28
3.2. Pracovní náplň.....	29
3.3. Prodejní statistiky	30
3.4. Manažerské (náborové) statistiky.....	31
3.5. Průměrné doby trvání činností	33
3.6. Administrativní zátěž	34
4. TRÉNINK „TIME MANAGEMENT V PRAXI“	36
4.1. Identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení požadavků	37
4.2. Identifikace účastníků vzdělávání – cílové skupiny.....	37
4.3. Stanovení cílů vzdělávání – profilu absolventa.....	38
4.4. Určení obsahu vzdělávání	38
4.5. Systematizace obsahu vzdělávání (učiva)	38
4.6. Vytvoření časového plánu – harmonogramu.....	39
4.7. Vytváření studijních opor	39
4.8. Stanovení androdidaktických forem a metod.....	40
4.9. Určení a zajištění didaktické techniky.....	41
4.10. Stanovení lektorského a dalšího týmu – personální zajištění.....	41
4.11. Technicko – organizační zajištění	41
4.12. Návrh metod evaluace vzdělávání.....	42
4.13. Zpracování rozpočtu a kalkulace ceny vzdělávání.....	43
5. DRUHÝ PRŮZKUM – VLIV TIME MANAGEMENTU NA PRÁCI FINANČNÍHO PORADCE	44
5.1. Pracovní doba	44
5.2. Pracovní náplň.....	45
5.3. Prodejní statistiky	46
5.4. Manažerské (náborové) statistiky.....	49
5.5. Průměrné doby trvání činností	51
5.6. Administrativní zátěž	52
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	55
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Time management je dnes velmi užívané slovní spojení a je mu přisuzována velká váha snad ve všech oblastech lidské činnosti. Jedná se o pojem velice široký a řadou autorů již mnohokrát zpracovaný. Problematika plánování činností, jejich efektivní vykonávání, vliv vnějších a vnitřních faktorů; to vše a mnoho dalšího je podstatou Time managementu.

V praxi lze znalosti, ale především návyky z oblasti Time managementu chápat jako určitou konkurenční výhodu. Obzvláště v době, kdy jsou na pracovníky všech oborů kladeny vysoké nároky nejen v oblasti vzdělání či praxe, ale také v oblasti efektivity při řešení úkolů.

Cílem bakalářské práce „Time Management jako prostředek ke zvýšení efektivity práce finančního poradce“ je stanovit, zda zavedení a dodržování pravidel Time managementu skutečně má tak podstatný vliv na výsledek práce, že by Time management bylo možné považovat za konkurenční výhodu.

Při práci bylo použito rozsáhlých dotazníkových průzkumů.

Cílem prvního bylo stanovit vstupní hodnoty. Jednalo se o jakési mapování činností finančního poradce.

Na následním tréninku Time managementu se respondenti zúčastnili teoretické instruktáže i praktického nácviku pravidel plánování činností, pravidel Time managementu.

Následující druhá část průzkumu měla prokázat vliv Time managementu na práci finančního poradce.

Práce měla značný přínos pro praxi. Definice Desatera Time managementu se stala základem plánování činností ve zkoumané společnosti. Zároveň byl do standardního systému vzdělávání společnosti zařazen trénink „Time management“.

TEORETICKÁ ČÁST

1. TIME MANAGEMENT

V doslovném překladu z angličtiny se dovíme, že time = čas a management znamená obratné řízení. Můžeme tedy říci, že Time management je disciplína, která nám radí, jak obratně řídit čas?

Tato definice by byla mírně scestná. Čas totiž řídit nelze. Čas plyne a jediné, co v tomto toku času můžeme obratně řídit, jsou naše činnosti. Ať už člověk úspěšný nebo neúspěšný, manažer nebo nezaměstnaný – všichni máme 24 hodin denně. Častokrát to, jak s tímto časem naložíme, rozhoduje, zda budeme úspěšní nebo ne.

Pravidel Time managementu je mnoho. Některé principy jsou všeobecně známé a komunikované (viz. například „Paretovo pravidlo“), některé jsou známé, ale mnohdy neaplikované (například pravidlo říkat NE) a některá pravidla mohou působit až nepatřičně (např. „Zavrhněte perfekcionismus“, jak radí Uhlig (2008, str. 108)).

Pro potřebu aplikace pravidel Time managementu v práci finančního poradce jsme sestavili „Desatero Time managementu“ a doplnili jej o nejznámější zloděje času, jakožto doplňkové rady k úspěšnému plánování činností.

1.1. Desatero Time Managementu

- 1) Začněte s plánováním základních aktivit
- 2) Plánujte v blocích
- 3) Délku aktivity plánujte co nejpřesněji
- 4) Plánujte si rezervní čas
- 5) Určete priority
- 6) Kontrolujte plnění časového plánu
- 7) Plánujte si práci s plánem
- 8) Zapisujte si
- 9) Říkejte „ne“
- 10) Plánujte si radost

Začněte s plánováním základních aktivit

Plánování času není lehkou záležitostí. Obzvláště, pokud zkusíme své činnosti plánovat poprvé, může dojít k určitému rozčarování, pokud se nám časový plán nedaří plnit.

Proto se doporučuje v první fázi plánování začít od „mála“. Většinou se jedná o plánování pouze jakéhosi nutného minima aktivit – většinou se jedná o aktivity prioritní ze skupiny „Důležité“ (viz. kapitola „Urči si priority“).

Tyto aktivity je nutné zanést do plánu a v prvním měsíci se soustředit na jejich plnění případně korektury (délka, umístění v plánu, fyziologické možnosti apod.)

Plánujte v blocích

Při vykonávání zejména monotónních činností může s přibývajícím časem dojít k poklesu efektivity vykonávané činnosti. Roli může hrát únava, snížená pozornost, pokles soustředěnosti apod.

Naopak u některých činností je zapotřebí několika opakování, aby se dosáhlo potřebné úrovně úspěšnosti / efektivity.

Jedněmi ze zlodějů času jsou doby, kdy se přechází z jedné činnosti na druhou. V takovémto období již nevykonáváme první činnost, ale ne zcela efektivně vykonáváme činnost druhou, neboť myšlenkami jsme ještě u činnosti první.

Abychom udrželi efektivitu na požadované úrovni, budeme své činnosti plánovat v blocích po 15-ti minutách.

Délku aktivity plánujte co nejpřesněji

Především u aktivit, které vykonáváme poprvé je leckdy složité odhadnout časovou náročnost. V takovém případě můžeme vycházet z dostupných údajů, ze zkušenosti ostatních, z naší podobné zkušenosti či z jiných zdrojů.

Především u základních / zásadních aktivit se doporučuje sledovat průměrnou délku trvání aktivity, případně ji ve sledování doplnit do kontextu efektivity.

V průběhu času tak můžeme dobu trvání operativně upravovat a tím přispět ke zvýšení efektivity vykonávané činnosti a mnohdy i k významné úspoře času.

Plánujte si rezervní čas

Špatný odhad doby potřebné k vykonání plánované aktivity je pouze jedním z mnoha faktorů, které přispívají k neplnění časového plánu. Dalším a nutno říci, že podstatným a daleko méně předvídatelným rizikem jsou nenadálé činnosti.

Velice často máme pocit, že jakákoliv nenadálá činnost je z oblasti „Naléhavé“ a „Důležité“ (viz. kapitola „Urči si priority“).

I když některé činnosti vyhodnotíme jako nedůležité a nenaléhavé, stane se, že některé činnosti bude zapotřebí vykonat okamžitě.

Je proto podstatné plánovat si dostatek rezervního času. Existují dvě zásady při plánování rezervního času:

- 1) rezervní čas si zaplánujte mezi jednotlivými činnostmi
- 2) každý den vyčleňte samostatný blok rezervního času (tzv. „Force major blok“)

Jak velký bude Force major blok velmi záleží na četnosti výskytu nenadálých činností v naší praxi.

Rezervní čas a jeho přítomnost v časovém plánu přináší klid a pohodu do života, eliminuje stres z pocitu, že nestíháme a pomáhá nám ušetřit čas v osobním volnu.

Určete priority

Paretovo pravidlo říká, že 80% času věnujeme věcem, co nám přináší 20% užitku a jen 20% času věcem, co přináší 80% užitku.

V jednání každého člověka se najdou věci, kterými by se nemusel zabírat nebo mohl čas na jejich řešení využít lépe.

Abychom čas využili skutečně efektivně, doporučuje se užít „filtr“ činností, též znám pod názvem Eisenhowerův princip. Tento princip radí rozdělit činnosti do 4 kvadrantů a to podle jejich naléhavosti a důležitosti.

Obrázek 1. Eisenhowerův princip

DŮLEŽITÉ	KVADRANT 2 DŮLEŽITÉ + NENALÉHAVÉ	KVADRANT 1 DŮLEŽITÉ + NALÉHAVÉ
	NEDŮLEŽITÉ	KVADRANT 4 NEDŮLEŽITÉ + NENALÉHAVÉ
	NENALÉHAVÉ	NALÉHAVÉ

Zdroj: UHLIG, B., Time management, Praha, Grada, 2008; vlastní šetření autora

- **Kvadrant 1 – důležité a naléhavé**

Tyto činnosti vykonáváme sami a zpravidla jsou také jako první plánovány.

Jsou to činnosti, které mají přímý vliv na naše hodnocení / výdělek. Často jsou to činnosti, jejichž provedení je závislé na ostatních (porady, vzdělávací akce apod.).

- **Kvadrant 2 – důležité a nenaléhavé**

Činnosti, které jsou důležité (tedy závisí na jejich vykonání naše hodnocení), ale je možné jejich plnění volněji naplánovat. Patří zde činnosti individuální jako například nezbytná administrativa nebo například samostudium apod.

- **Kvadrant 3 – nedůležité a naléhavé**

V praxi se jedná asi o největší zloděje času. Častokrát totiž naléhavost úkolu zastíní jeho nedůležitost a tak se tento úkol stává prioritním, aniž by byl důležitým.

Zpravidla se jedná o neplánované telefonáty, úkoly nadřizených, neplánované schůzky apod. Jednou z možností, jak eliminovat vliv těchto činností je delegování (více o delegování v kapitole „Delegování“).

Další možností, jak omezit vliv těchto činností je umění říci „ne“. (viz. kapitola „Říkej „ne““)

- **Kvadrant 4 – nedůležité a nenaléhavé**

Takzvaný odpadkový koš. Činnosti, jejichž vykonání nemá žádný efekt; jsou zbytečné a jako takové je zapotřebí je eliminovat.

Určení priorit je jednou z podstatných částí plánování času a také jeho následného plnění. Pokud se necháme „vmanipulovat“ do činností nedůležitých, zbude nám méně času na činnosti důležité. Naše práce se tak stává méně efektivní, případně přicházíme o volný čas.

Kontrolujte plnění časového plánu

Nezbytnou součástí efektivního plánování času je kontrola plnění tohoto plánu. Při zpětné kontrole je důležité především:

- zkontrolovat správnost časové dotace na činnosti
- zkontrolovat posloupnost / návaznost činností
- identifikovat „zloděje času“ a eliminovat je

Výsledkem kontroly by měl být nový časový plán (optimálně plán, který již není zapotřebí upravovat).

S postupem času můžeme do časového plánu vkládat další aktivity; ovšem až poté, co plnění původních aktivit a činností proběhlo v souladu s časovým plánem.

Plánujte si práci s plánem

Práce s plánem není časově nijak náročná; většinou zabere cca 15 minut týdně. Tento čas doporučujeme zanést do plánu (například koncem týdne). Pravidelností dosáhneme vypracování určitého návyku, který se stane našim standardem a plánování se tak stane snazším a záživnějším.

Zapisujte si

Zapomínat je naprostou přirozeností člověka. Jedinou obranou jsou psané poznámky a systém těchto poznámek. Nejenže ušetříme spoustu času namísto zdouhavého vzpomínání si, ale toto pravidlo nám pomůže zvýšit kvalitu plnění činností.

- **ToDo List**

System ToDo Listu (seznamu úkolů) je jedním z nejefektivnějších a nejrozšířenějších nástrojů pro efektivní plnění úkolů. Seznam úkolů by měl vždy obsahovat název úkolu, jeho stručný popis a datum splnění. V dnešní době se doporučuje použití elektronických seznamů úkolů. Jako doplněk obvykle obsahují i systém připomenutí, který napomáhá plynulejšímu a včasnému plnění úkolů.

Říkejte „ne“

Naučit se říkat NE je jednou z těžších disciplín time managementu. Kolegům, známým, přátelům je říci NE takřka nemožné. Nicméně pokud začneme svůj čas podřizovat neorganizovaným jedincům, dříve či později se sami staneme neorganizovanými.

Odmítnutí v žádném případě nesmí mít náležitosti definitivy. Naopak. Odmítnutý musí získat správný dojem; a sice, že řešení jeho problému je pro Vás důležité. Standardně využíváme následující postup:

- 1) Vyjádřete porozumění (chápu Tě, vím, že je to důležité apod.)
- 2) Řekněte ne teď
- 3) Poskytněte alternativní čas (doporučujeme využít rezervní čas pro daný den)
- 4) Vyjádřete očekávání (těším se na náš rozhovor)
- 5) Vyžádejte si souhlas s odkladem

Plánujte si radost

Pracovní výkony jsou často dávány do souvislosti s mimopracovním životem. Především efektivní strávení volného času je důležité pro zvýšení výkonnosti v čase pracovním. Stále více manažerů si uvědomuje, že čas strávený například s rodinou je často tou nejdůležitější věcí v životě. Možná právě proto manažeři plánují volný čas jako jednu z prvních a tedy i prioritních aktivit.

1.2. Posloupnost v plánování – metoda SORUZ

Klíčovým momentem v počátcích plánování času je posloupnost plánování.

Obrázek 2. Metoda SORUZ



Zdroj: UHLIG, B., Time management, Praha, Grada, 2008; vlastní šetření autora

Na počátku plánování stojí co možná nejpodrobnější seznam úkolů / činností. Do seznamu zahrneme všechny možné úkoly, prozatím bez ohledu na priority. Ke každému úkolu přiřadíme časovou dotaci. Při určování doby trvání je vhodné rovnou rozdělit činnost do bloků a určit četnost bloků. Při plánování časové rezervy počítáme s rezervou nejen u činností, jejichž dobu trvání nemůžeme přesně určit, ale i s plánováním „Force major bloku“.

Teprve nyní je načase zanást činnosti do matice priorit. Je zapotřebí mít neustále na paměti, že důležité jsou pouze ty činnosti, které nám přinesou užitek (splnění úkolu, finanční odměnu apod.)

Nyní, když máme sestaveny aktivity, které budeme vykonávat, je zapotřebí zanást tyto aktivity do časového plánu. Pokud s plánováním začínáme, zaplánujeme pouze aktivity z kvadrantu 1 Eisenhowerovy matice.

Asi nejtěžším úkolem je dodržovat časový plán. Ať se plán daří či nedaří dodržovat, je zapotřebí si fakta o tomto poznamenat – dávat si zpětnou vazbu, abychom při dalším plánování mohli provést nezbytné korektury.

Tento postup opakujeme tak dlouho, dokud se nám podaří plán plnit. V takovém případě můžeme postupně doplňovat další aktivity i z dalších kvadrantů Eisenhowerovy matice.

1.3. Zloději času¹

Kromě dodržování „Desatera Time Managementu“ je nutné také eliminovat tzv. „Zloděje času“. Jsou to okolnosti nebo činnosti, které nás odvádějí od zaplánované práce nebo mají vliv na její efektivní vykonávání. Zloděje času můžeme dělit na vnitřní, vnější a smíšené.

Vnější zloději času

Vnější zloději času jsou okolnosti nebo prostředí, které nás obklopuje. Řadíme mezi ně především:

- neuspořádané pracovní prostředí
- rušivé prvky a hluky při práci
- neočekávané, spontánní priority
- rušivé telefonáty
- neohlášené návštěvy
- zdlouhavá jednání
- nevyužitá čekání
- nekontrolovaná socializace na pracovišti
- nadměrná administrativa

Vnitřní zloději času

Vnitřní zloději času často souvisí s naším vnitřním rozpoložením. Častokrát hraje roli naše motivace, obavy, sebedůvěra apod. Nejčastějšími vnitřními zloději času jsou:

- neochota říci NE
- nedostatek disciplíny a vůle
- odsouvání
- nerozhodnost
- zahlcenou souběžnými činnostmi

¹ UHLIG, B., Time management, Praha, Grada, 2008

Vnitřní + vnější zloději času

Ne vždy je příčina ztráty času striktně vnější nebo vnitřní. Často se jedná o souhrn faktorů; potom hovoříme o smíšených zlodějích času:

- absence jasných cílů
- perfekcionismus
- zbytečné řečnění
- narušený tok informací
- nekoordinovaná spolupráce

2. PRÁCE FINANČNÍHO PORADCE

Profese finančního poradce prošla v ČR od roku 1989 řadou změn. Od změn legislativních, které mají za úkol kontrolovat a regulovat práci finančního poradce až po změny v samotném systému finančního poradenství.

Před rokem 1989 neexistovala profese finančního poradce vůbec. V době, kdy monopol na pojistném trhu patřil Československé pojišťovně (resp. od roku 1969 České státní pojišťovně), bylo povolání finančního poradce spojeno především s nabídkou pojištění. Ostatní finanční produkty na našem trhu neexistovaly.

Prvním právním rámcem, zavádějící prvky podnikání do profese finančního poradce, je zákon 185/1991 Sb. Tento zákon znamenal průlom v práci finančního poradce. Byl rozbit monopol České státní pojišťovny a na českém trhu začaly vznikat nové pojišťovny.

Každá nová pojišťovna začala vytvářet své obchodní sítě. Nová konkurence vznikala finančním poradcům nejen v rámci pojišťoven, ale později i v rámci nezávislých finančních společností (makléřů).

V současné době na trhu v ČR působí 9.945 vázaných zástupců a téměř 33 tisíc podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů. Pokud chce finanční poradce v této konkurenci uspět, musí svou profesi perfektně ovládat.

Především musí splňovat všechny požadavky na kvalifikaci a odbornou erudovanost. Zkoušky odbornosti má na starosti ČNB, která finančním poradcům vydává licence k výkonu jejich profese.

Oblast tzv. hard skills (produktové znalosti) je ovšem pouze jednou z podmínek úspěchu finančního poradce. Stále větší důraz je kladen na zvládnutí tzv. soft skills (prodejní dovednosti apod.) Většina finančních společností má vlastní systémy vzdělávání, ve kterých se drilu soft skills věnuje ať již sama nebo pomocí outsourcingu.

2.1. Finanční poradce společnosti Zepter Finance

Společnost Zepter Finance s.r.o. (dále ZF) je dceřinou společností holdingu Zepter. Aktivně působí v 8 zemích střední a východní Evropy. V České a Slovenské republice má 1300 registrovaných spolupracovníků.

Prací finančního poradce společnosti ZF je především konzultace finančních potřeb a možností klienta a navrnutí opatření na zlepšení finanční situace a jejich sjednání. Další činností je budování a řízení týmu finančních poradců.

Hlavními činnostmi jsou tedy:

- prodej finančních produktů
- řízení a rozvoj týmů
- administrativa

Vliv plánování času

Plánování času v práci finančního poradce hraje velkou roli. Dobře rozplánovaný den, týden, měsíc může přinést kýžené finanční ohodnocení a veškeré další požitky s tímto spojené. Naopak nesplnění cílů neznamena jen nižší příjem. Dostavuje se i stres, ten může mít i vliv na zdraví a psychickou pohodu poradce.

Desatero Time Managementu v praktickém využití

Cíle aplikace Desatera Time managementu v praxi jsou především:

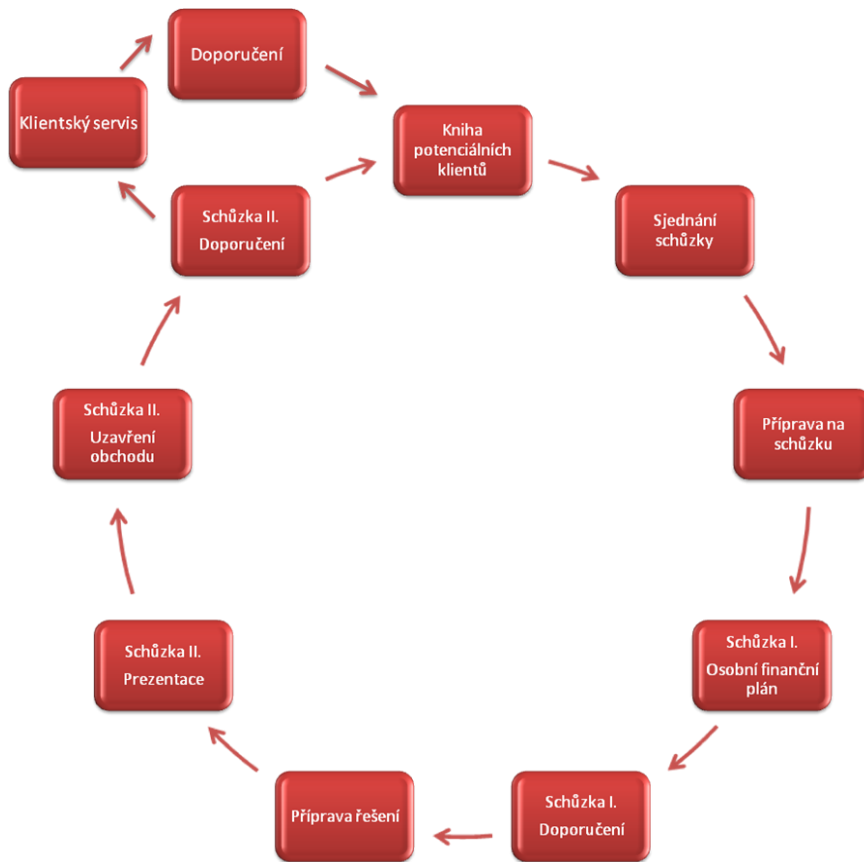
- zajistit plnění osobních plánů prodeje
- zajistit růst prodeje zvýšením počtu aktivit při současném zachování pracovní doby
- optimalizovat vnitřní procesy Zepter Finance (především administrativní zatížení poradců)

Abychom mohli Desatero aplikovat, definovali jsme hlavní činnosti finančního poradce podle okruhů uvedených výše:

2.2. Prodej finančních produktů

Proces prodeje a činnosti v průběhu prodejního procesu popisuje následující schéma:

Obrázek 3. Cyklus prodej finančních produktů ve společnosti Zepter Finance



Zdroj: vlastní šetření autora

2.3. Manažerské činnosti

- nábor nových spolupracovníků (viz. schéma níže)
- doprovodné schůzky v rámci zaškolování nováčků
- organizace a řízení porad
- individuální / koučingové schůzky s podřízenými spolupracovníky
- tvorba a zajištění plnění plánů týmu
- organizace a účast na školení

Obrázek 4. Proces náboru nového spolupracovníka Zepter Finance



Zdroj: vlastní šetření autora

2.4. Administrativní činnost

Nedílnou součástí práce každého spolupracovníka ZF je administrativní servis. Jedná se především o činnosti:

- výkaznictví (on-line systém MIS)
- zpracování a odeslání produkce
- zpracování a odesílání mandátních smluv
- řešení intervencí

Abychom mohli aplikovat Desatero Time managementu v praxi, bylo nutné určit výchozí stav, zavést pravidla Desatera v praxi a následně sledovat změny v časovém plánu finančních poradců a, samozřejmě, změny ve výsledcích prodejů.

Vliv time managementu na práci finančního poradce by měl přinést ideálně větší efektivitu při všech činnostech finančního poradce. To znamená stejné prodeje a stejný počet nových spolupracovníků za kratší čas.

Ideálním stavem by se dalo nazvat:

- zachování doby věnované základním činnostem (prodeje a nábor)
- zároveň zlepšení výsledků
- a zároveň zkrácení doby potřebné na administrativu

Průvodním jevem aplikace time managementu do práce finančního poradce by měla být menší stresová zátěž. Tento jev lze v rámci průzkumu těžko měřit – v závěru průzkumu jsme proto provedli dotazníkový průzkum, kde jedním z dotazů byl i subjektivní pocit respondenta na snížení stresové zátěže.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část sestává celkem ze tří částí, kde každá se věnuje jedné z fází celého projektu. První část praktické práce se zabývá první etapou průzkumu, která měla za cíl nasbírat vstupní data pro pozdější srovnávání vlivu aplikace pravidel Time managementu na práci poradce.

Druhá praktická část popisuje trénink „Time management v praxi“

Třetí je pak věnována popisu a komparaci dat z první a druhé části průzkumu.

Celý projekt měl tedy tyto fáze:

1. fáze – Příprava (červenec až srpen 2012), „Vstupní dotazník“
2. fáze – Sběr dat (září 2012), dotazník „Záznam denních činností“
3. fáze – Analýza dat, trénink „Time management v praxi“ (říjen 2012)
4. fáze – Sběr dat II (listopad 2012), dotazník „Záznam denních činností“
5. fáze – Vypracování a distribuce „Osobních výkonnostních analýz“ (leden 2013), závěrečný dotazník

Pro určení výchozího stavu a stavu po aplikaci Desatera Time managementu jsme užili průzkum. Průzkum byl prováděn v rámci projektu „Time management v praxi“ ve společnosti Zepter Finance. První etapa průzkumu sloužila k určení výchozího stavu, druhá pak měla za úkol identifikovat vliv aplikace Desatera Time managementu na výsledky práce finančního poradce.

Příprava průzkumu

V přípravné fázi průzkumu jsme se věnovali především tvorbě cílové skupiny, specifikaci sledovaných dat, tvorbě materiálů pro účastníky průzkumu, tvorbě dotazníků, přípravě internetového rozhraní a především komunikaci projektu všem zapojeným spolupracovníkům.

Cílová skupina

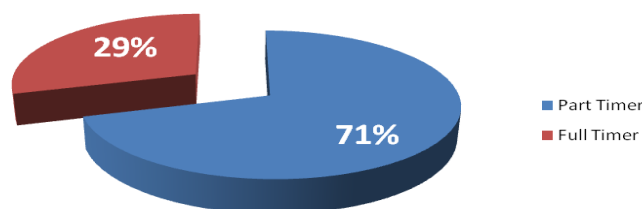
Cílovou skupinou průzkumu byli finanční poradci společnosti Zepter Finance, kteří za poslední 3 měsíce před startem projektu Time management v praxi plnili všechna požadovaná kritéria:

1. produkce alespoň 50 Units / měsíc
2. aktivní užívání systému MIS
3. účast na pravidelných měsíčních seminářích společnosti

Všem spolupracovníkům, splňujících tato kritéria, byl odeslán e-mail s představením projektu a přihláškou do projektu. Celkem takto bylo osloveno 183 spolupracovníků společnosti Zepter Finance.

Z došlých přihlášek byla stanovena cílová skupina průzkumu. Jako základní princip dělení skupiny byl vztah respondenta a společnosti Zepter Finance – na základě odpovědí respondentů v přihlášce k projektu. Z celkových 139 účastníků bylo 41 kmenových spolupracovníků (tzv. Full Timer) a 98 spolupracovníků na částečný úvazek (tzv. Part Timer).

Graf 1. Rozdělení podle doby věnované práci pro ZF – odpovědi přihlášených (srpen 2012)



Zdroj: vlastní šetření autora

Základním kritériem pro kmenového spolupracovníka je denní objem času, který věnuje vykonávání činnosti pro Zepter Finance. Ten musí činit minimálně 6 hodin. Spolupracovníci, kteří poradenské činnosti věnují méně času jsou bráni jako spolupracovníci na částečný úvazek.

Sledované činnosti

Činnosti, jejichž vykonávání jsme sledovali, vycházeli z praxe finančních poradců společnosti Zepter Finance (viz. kapitola Desatero Time Managementu v praktickém využití). Ke sledování těchto činností jsme využili dotazníkovou metodu.

Tabulka 1. Sledované činnosti

Prodejní činnosti	Manažerské činnosti	Další činnosti
Sběr kontaktů	Pozvání na pohovor	Intervence
Sjednání schůzky po telefonu	Výběrový pohovor	Ostatní administrativa
Příprava před schůzkou	Náborová prezentace	Porada
Schůzka s klientem 1	Doprovodná schůzka	Individuální pohovor
Schůzka s klientem 2		Školení / seminář
Klientský servis		Doprava
Administrativa smluv		Oběd
		Ostatní činnosti

Zdroj: vlastní šetření autora

Dotazník „Záznam denních činností“

Stěžejním dokumentem průzkumu byl dotazník „Záznam denních činností“ (viz. Přílohy). Úkolem respondenta bylo zaznamenávat do dotazníku právě vykonávanou činnost a to každých 15 minut. Pokud v daný moment vykonával jinou pracovní činnost, měl za úkol ji co nejpřesněji charakterizovat.

Součástí dotazníku je i záznam denních výsledků. Ty sloužili k tvorbě osobní statistiky. Pro tyto účely jsme sledovali výsledky v oblasti prodejní a manažerské činnosti.

Tabulka 2. Denní statistiky

Denní statistika	
Prodejní	Manažerská
Kontaktů	Telefonátů
Telefonátů	Výběrových pohovorů
Uskutečněných telefonátů	Účastníků na prezentaci
Sjednáno schůzek	Mandátních smluv
Provedeno schůzek	Doprovodných schůzek

Uzavřené smlouvy	
UNITS	
Doporučení	

Zdroj: vlastní šetření autora

Dotazníky byly respondenty denně nahrávány do vnitřního systému společnosti, odkud se stahovali do operačního centra na zpracování.

Pro zajištění co největší objektivity průzkumu byly výsledky přísně anonymní. Každý respondent vystupoval v průzkumu pod unikátním číslem. Odesílání denních výsledků se uskutečňovalo pod jednotným, speciálně vytvořeným jménem. Distribuce výsledků celého projektu proběhla opět pomocí unikátních čísel.

V rámci přípravy průzkumu proběhla instruktáž účastníků. Tato se odehrála na pravidelném měsíčním semináři společnosti. Ze závazně přihlášených respondentů se jich účastnilo 134.

Instruktáž účastníků

V rámci instruktáže byl účastníkům podrobně představen projekt společnosti „Time management v praxi“. Důraz byl kladen na osobní přínos, který bude pro každého účastníka účast v projektu mít. Byly představeny i plánované akce, které na projekt navážou a budou čerpat z dat a zkušeností získaných při projektu.

Každý účastník instruktáže obdržel „Projektovou složku“

Projektová složka

Tato složka provázela účastníka v průběhu celého průzkumu. Ve složce byli:

- Uvítací dopis projektu s instrukcemi
- 60 listů dotazníku „Záznam denních činností“
- CD s materiály v elektronické podobě
- Reklamní předměty společnosti Zepter Finance a Partner Bank AG

Počty respondentů, selekce dat

Pro co možná největší úspěšnost při sběru dat byly v průběhu průzkumu respondentům denně posílány e-maily s přehledy obdržených dotazníků a prosbami na jednotlivá čísla respondentů o dodání chybějících dat.

V případě, že data byla nekompletní, byli na to respondenti upozorněni hromadným e-mailem se seznamem čísel a chybějících dat. Vyřazeno z průzkumu pro nekompletní data tak bylo jen 6 respondentů po první etapě a 4 respondenti po druhé etapě. Na tréninky „Time management v praxi“ se nedostavilo 5 respondentů.

Celkem tak bylo vyřazeno 15 respondentů pro porušení pravidel projektu; tedy jen 11%.

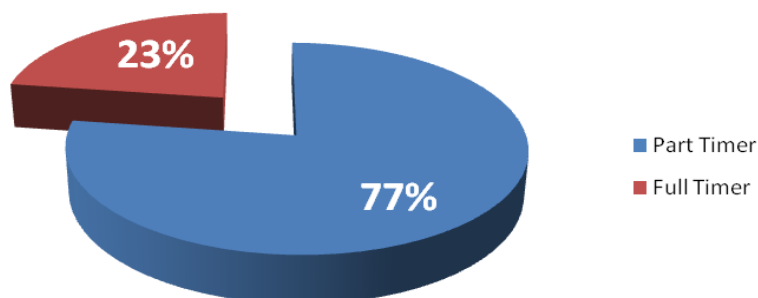
3. PRVNÍ PRŮZKUM – STANOVENÍ VSTUPNÍCH HODNOT

Prvním dnem první části průzkumu bylo stanoveno pondělí 3. září 2012. Posledním dnem průzkumu byla neděle 30. září.

Počet respondentů a jejich dělení podle skutečně odpracované doby

Obou částí průzkumů se účastnilo celkem 119 respondentů, kteří odevzdali kompletní sady dotazníků. Podle analýzy časové dotace na práci finančního poradce jsme vyhodnotili, že první části průzkumu se účastnilo 27 kmenových spolupracovníků a 92 spolupracovníků na částečný úvazek.

Graf 2. Rozdělení podle doby věnované práci pro ZF – situace po prvním průzkumu (září 2012)



Zdroj: vlastní šetření autora

Rozdělení podle doby věnované práci pro společnost je důležité především z pohledu manažera. Práce se spolupracovníky na částečný úvazek je náročnější; je zapotřebí především podřizovat jim čas konání různých akcí – školení, tréninků apod.

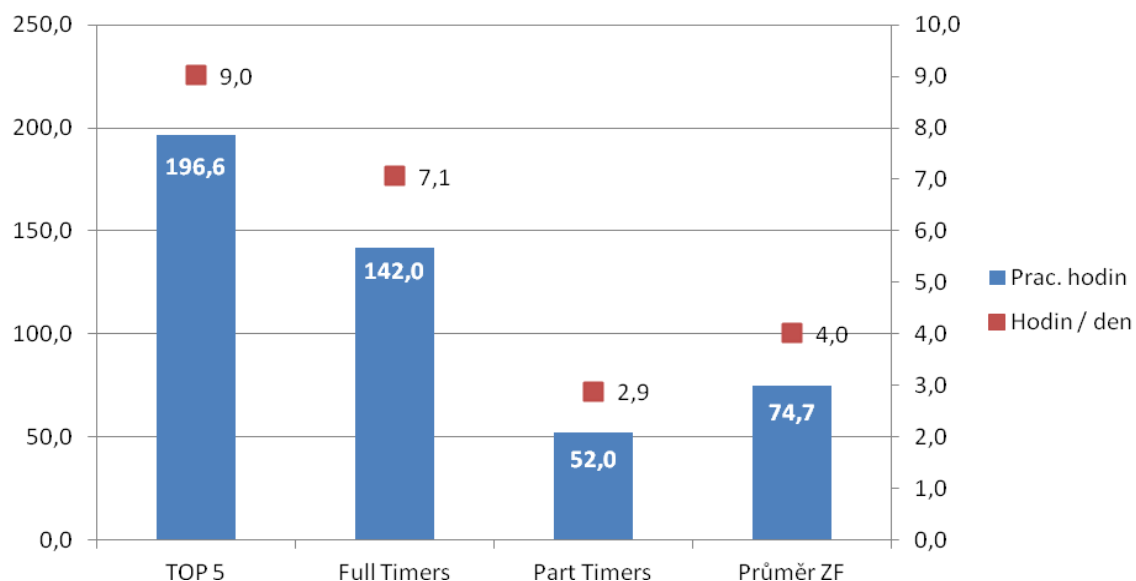
TOP 5

Další důležitou skupinou pro průzkum byla skupina pěti obchodníků s nejlepšími prodejními výsledky – TOP 5. Jejich výsledky byly použity ostatním obchodníkům pro srovnání; tzv. „best practice“. Ukazatel TOP 5 byl dosažen průměrováním výkonů těchto pěti spolupracovníků.

3.1. Pracovní doba

Všichni spolupracovníci Zepter Finance pracují na základě mandátních smluv. Mají živnostenský list / registraci na Živnostenském úřadu. Jedná se tedy o osoby samostatné, tedy bez pevné pracovní doby.

Graf 3. Počet odpracovaných hodin za měsíc; průměrná denní pracovní doba



Zdroj: vlastní šetření autora

Hned z prvních výsledků bylo zřejmé, že jedna z největších komunikovaných výhod práce finančního poradce – volná pracovní doba – je zároveň i obrovským skrytým nebezpečím. Především průměrná pracovní doba u skupiny Full Timers je zarážející.

Tabulka 3. Počet odpracovaných dní a hodin

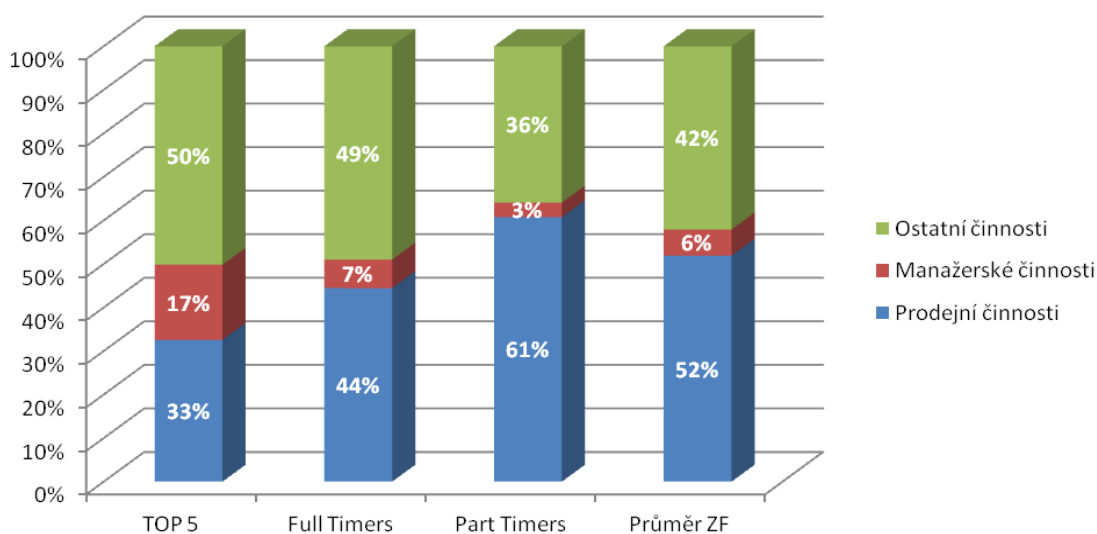
	TOP 5	Full Timers	Part Timers	Průměr
Počet pracovních dní	21,8	20,1	18,1	18,6
Počet odpracovaných hodin	196,6	142,0	52,0	74,7

Zdroj: vlastní šetření autora

3.2. Pracovní náplň

Jak již bylo popsáno v kapitole „Finanční poradce společnosti Zepter Finance“, hlavní náplní práce je primárně prodej finančních produktů (resp. činnosti, které k prodeji vedou). Další činností je tvorba týmu; tato činnost je většinou vykonávána manažery s delší praxí ve společnosti. Počátky tvorby týmu jsou po 2 měsících praxe.

Graf 4. Rozložení pracovní náplně



Zdroj: vlastní šetření autora

Z grafu je patrné, že Ostatní činnost zabírali u dvou hlavních skupin cca 50% času. Při bližším pohledu jsme odhalili, že tento čas obě skupiny strávili odlišně. TOP 5 spíše „na cestách“ a osobními pohovory; skupina Full Timers spíše na školeních a vyřizování intervencí.

Tabulka 4. Pracovní náplň

	TOP 5	Full Timers	Part Timers	Průměr
Prodejní činnosti / hod.	64,05	63,14	31,6	38,8
Sběr kontaktů	5,2	7,48	1,27	2,6
Sjednání schůzky po telefonu	5,25	6,11	1,62	2,6
Příprava před schůzkou	1,9	2,54	1,41	1,6
Schůzka s klientem 1	36,75	28,97	19,34	21,9
Schůzka s klientem 2	7,7	13,74	6,4	7,8
Klientský servis	3,5	2,14	0,14	0,7
Administrativa smluv	3,75	2,16	1,42	1,7
Manažerské činnosti / hod.	33,9	9,33	1,75	4,5
Pozvání na pohovor	3,25	1,69	0,63	0,9
Výběrový pohovor	14,85	2,52	0,87	1,8
Náborová prezentace	5,9	2,32	0,15	0,8
Doprovodná schůzka	9,9	2,8	0,1	1,0
Další činnosti / hod.	98,65	69,57	18,68	31,4
Intervence	1	4,37	2,4	2,7
Ostatní administrativa	5,75	3,49	1,87	2,3
Porada	7,7	6,9	0,18	1,7
Individuální pohovor	23,5	8,4	0,4	2,8
Školení / seminář	8,5	12,44	7,93	8,8
Doprava	29,3	14,2	4,15	7,1
Oběd	20,1	18,54	1,63	5,5
Ostatní - očísľujte a specifikujte	2,8	1,23	0,12	0,4

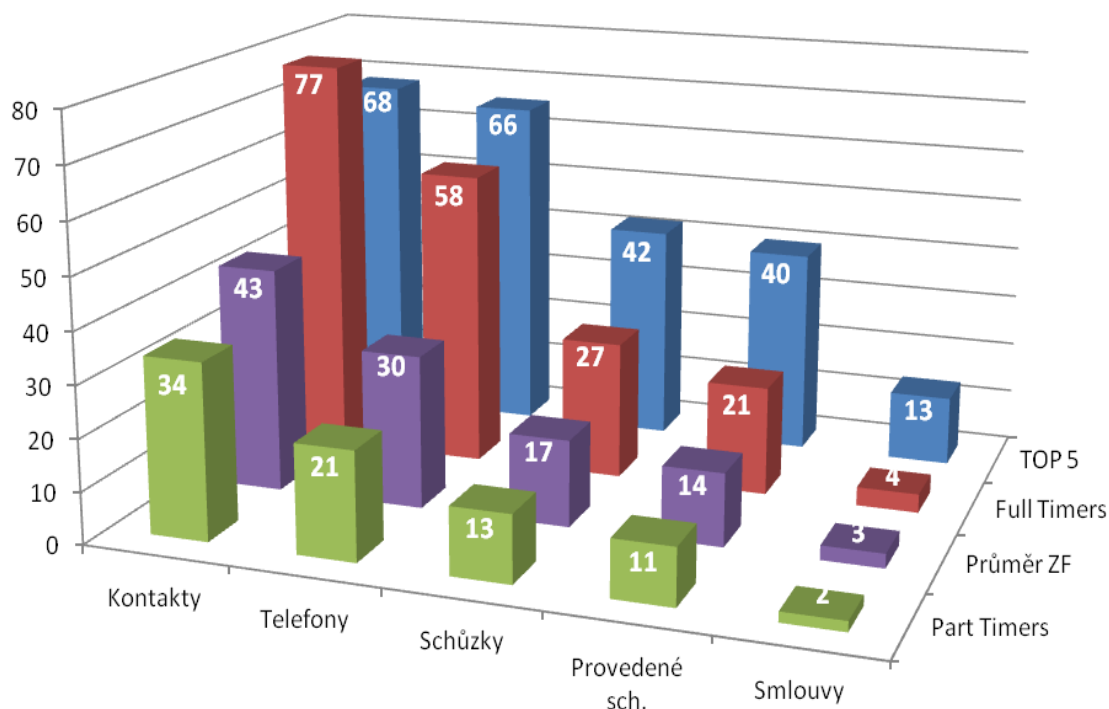
Zdroj: vlastní šetření autora

Part Timers jsou skupinou spolupracovníků, kteří měli malou část ostatních činností. I když se řada vzdělávacích akcí pořádala v odpoledních hodinách, aby se mohli účastnit i tito spolupracovníci, jejich čas strávený na konkrétně na školeních, seminářích, trénincích apod. je paradoxem, že právě tato skupina se jich účastní nejméně.

3.3. Prodejní statistiky

Společnost Zepter Finance je klasickým finančním makléřem. Proto nejdůležitějším business ukazatelem jsou prodeje. Na prodeje je ovšem zapotřebí hledět komplexně – jako na proces. Pro potřeby našeho průzkumu jsme ve společnosti zavedli pojem „Schody úspěchu“. Jedná se o grafické znázornění prodeje od zapsání kontaktu do „Knihy kontaktů“ až po uzavřenou smlouvu.

Graf 5. „Prodejní schody úspěchu“



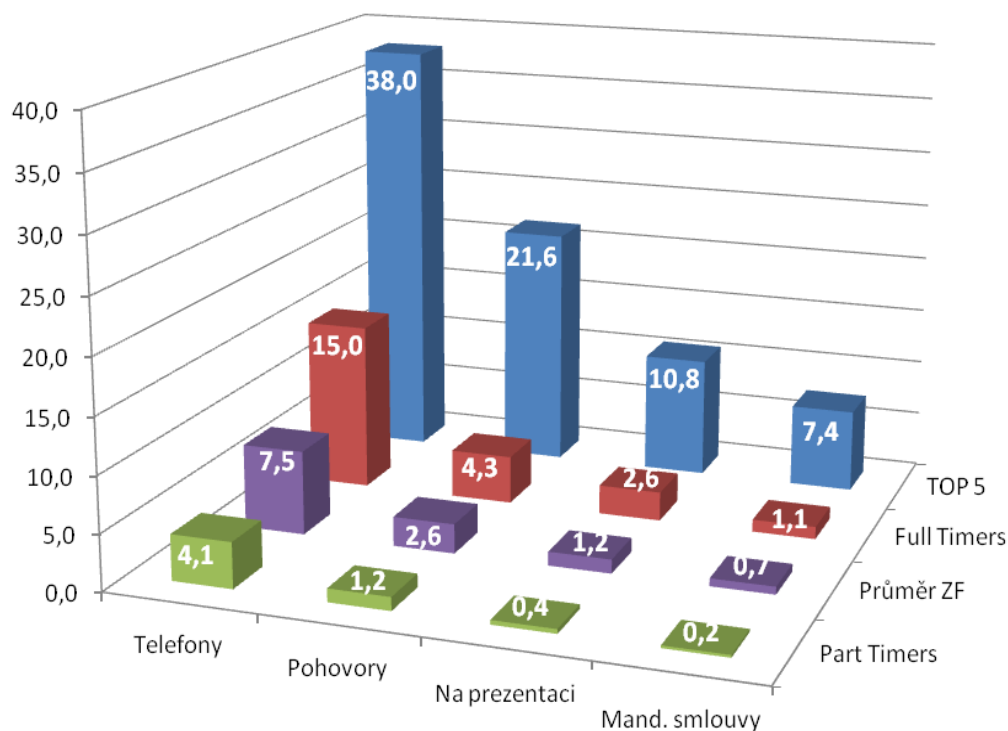
Zdroj: vlastní šetření autora

Průzkum ukázal, že nejlepší obchodníci jsou v některých ukazatelích až o 100% úspěšnější, než skupina Full Timers. Překvapením pro nás byl výsledek úspěšnosti sjednávání schůzky u skupiny Part Timers. Jako jedno z vysvětlení se nabízí, že Part Timer si sjednává schůzku většinou v kruhu známých a přátel. Procento odmítnutí v těchto případech může být nižší.

3.4. Manažerské (náborové) statistiky

Stejně jako u prodeje i u rekrutování nových spolupracovníků jsme pro přehlednost zvolili „Schody úspěchu“. Proces náboru nového spolupracovníka má svá specifika. Ne všechny mandátní smlouvy jsou sepsány na prezentaci. Stává se, že nový spolupracovník ani na prezentaci nejde. Proto je potřeba poměry mandátních smluv a účastníků prezentace brát s rezervou.

Graf 6. „Náborové schody úspěchu“



Zdroj: vlastní šetření autora

Ve výsledcích náborového procesu jsme vysledovali jasnou tendenci k tvorbě týmu pouze u skupiny TOP 5 a Full Timers. Větší rozdíly jsme zaznamenali v úspěšnosti v jednotlivých činnostech. Zatímco TOP 5 byli při pozvání na pohovor úspěšnější v celých 57%, skupina Full Timers jen ve 29%. TOP 5 lépe „seletovala“ pozvané potenciální spolupracovníky na prezentaci. Tím dosáhli i lepší statistiky uzavřených mandátních smluv.

Tabulka 5. Úspěšnost v procesu náboru

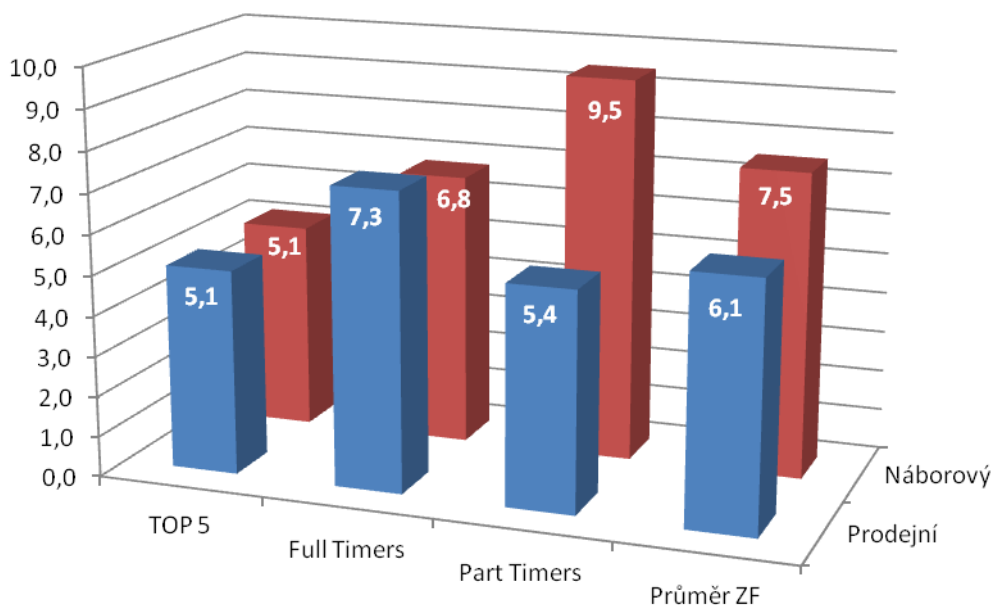
	TOP 5	Full Timers	Part Timers	Průměr ZF
Pohovory / Telefony	57%	29%	29%	35%
Na prezentaci / Pohovory	50%	60%	33%	47%
Man. sml. / Na prezentaci	69%	42%	58%	56%

Zdroj: vlastní šetření autora

3.5. Průměrné doby trvání činností

Pro lepší plánování času jsme potřebovali alespoň orientačně určit doby trvání hlavních činností, jako je telefonní sjednání schůzky a schůzky.

Graf 7. Průměrná délka telefonátu; minuty



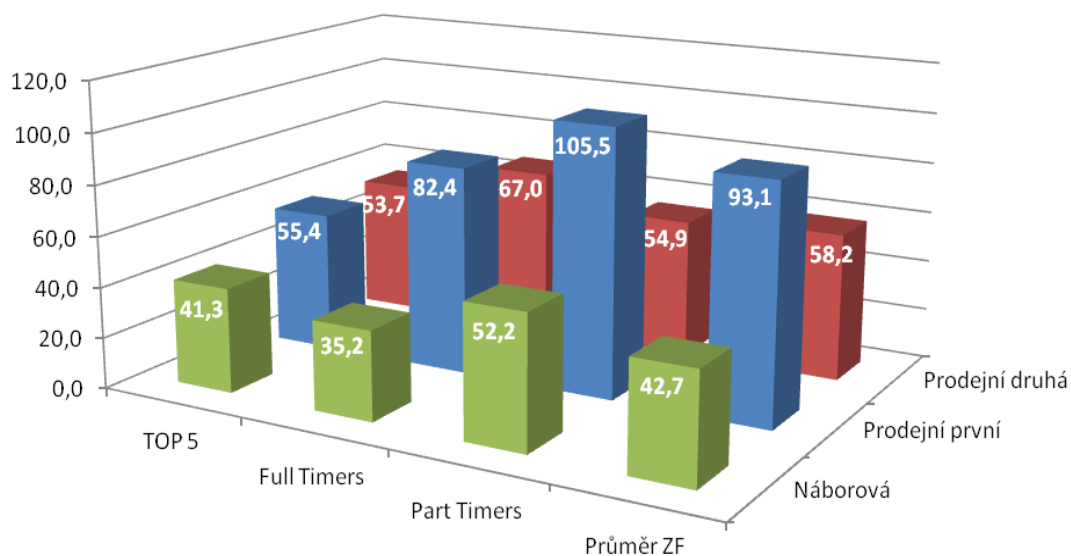
Zdroj: vlastní šetření autora

Z výsledků průzkumu jsme pochopili, že v délce telefonátu je prostor ke zlepšení. Nicméně s přesným plánováním zde jde ruku v ruce i přísné dodržování metodiky sjednání schůzky po telefonu. Vnitřní metodika firmy doporučuje (a učí) telefonní rozhovor o maximální délce 5 minut – jak s cílem sjednání prodejní nebo náborové schůzky.

Podle téže metodiky by první schůzka s klientem měla zabrat maximálně 1 hodinu. Druhá schůzka maximálně 50 minut.

Náborová schůzka by měla trvat maximálně 45 minut.

Graf 8. Průměrná délka schůzky; minuty



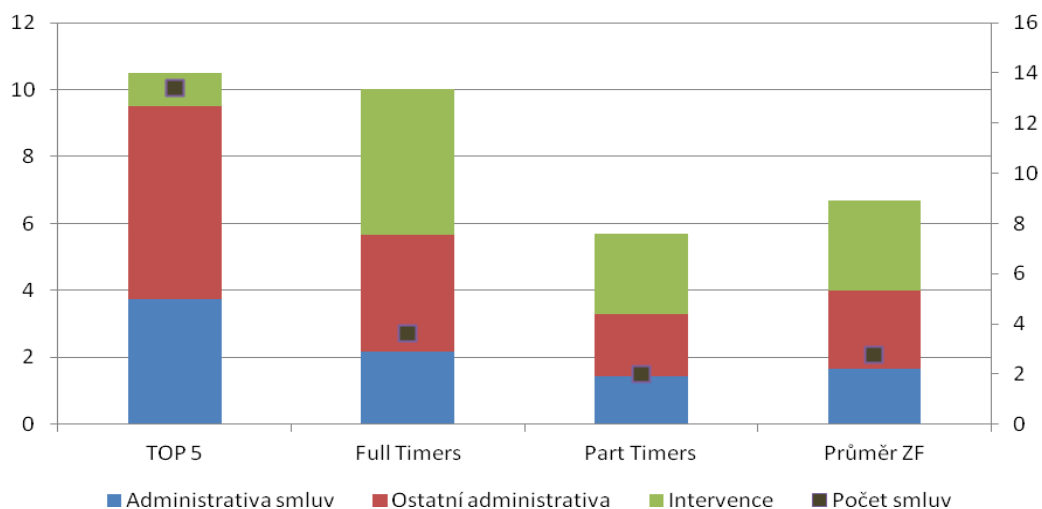
Zdroj: vlastní šetření autora

I v oblasti délky trvání schůzek jsme našli rezervy ke zlepšení. Podobně jako s telefonáty i v této oblasti jde o skloubení plánování času a dodržování metodiky prodeje / náboru.

3.6. Administrativní zátěž

Posledním ukazatelem, který jsme zaznamenali jako výchozí data je doba věnovaná administrativě. Administrativa jistě tvoří nedílnou součást každé společnosti a každé činnosti. Proto jsme se zaměřili na srovnání administrativy a počtu smluv.

Graf 9. Administrativa / průměrná produkce



Zdroj: vlastní šetření autora

Výsledky průzkumu ukázali, že administrativní zátěž u skupiny TOP 5 a Full Timers je téměř totožná, i když počet uzavřených smluv je téměř čtvrtinový. Hlavními problémy jsme identifikovali množství intervencí a čas strávený administrativou samotných smluv.

4. TRÉNINK „TIME MANAGEMENT V PRAXI“

Abychom mohli odhalit vliv aplikace pravidel Time managementu na práci finančního poradce, bylo nutné vytvořit nové metodiky v rámci společnosti. Tyto metodiky jsme následně uvedli do praxe na trénincích „Time management v praxi“. Tréninky byly zaměřeny především na praktická cvičení. Zavedení Desatera Time managementu bylo obohaceno o statistická data z první fáze průzkumu. Kromě zaměření na konkrétní oblasti práce finančních poradců spočíval hlavní přínos v individuálním přístupu ke každému respondentovi. Každý účastník viděl své výsledky ve srovnání s TOP 5 i ostatními kolegy.

Tvorba tréninku nám zabrala 2 měsíce. V rámci přípravy jsme postupovali systematicky – tak, abychom co nejvíce podkladů měli připraveno již do první fáze průzkumu, ale zároveň tak, abychom náplň mohli operativně modifikovat na základě vstupních dat, získaných při průzkumu.

Při přípravě jsme vycházeli ze základních kroků projektové přípravy tak, jak je definovali Palán a Langer (2008, str.162):

- „identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení požadavků“
- „identifikace účastníků vzdělávání – cílové skupiny“
- „stanovení cílů vzdělávání – profilu absolventa“
- „určení obsahu vzdělávání“
- „systematizace obsahu vzdělávání (učiva)“
- „vytvoření časového plánu – harmonogramu“
- „vytváření studijních opor“
- „stanovení androdidaktických forem a metod“
- „určení a zajištění didaktické techniky“
- „stanovení lektorského a dalšího týmu – personální zajištění“
- „technicko – organizační zajištění“
- „návrh metod evaluace vzdělávání“
- „zpracování rozpočtu a kalkulace ceny vzdělávání“

4.1. Identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení požadavků

Při identifikaci vzdělávacích potřeb jsme se snažili najít konsenzus mezi potřebami jednotlivců, kteří se projektu Time management v praxi účastní a potřebami společnosti Zepter Finance. Bylo zřejmé, že společným cílem obou je zvýšení objemu prodeje. Potřeba zavedení pravidel Time managementu do praxe byla shodně vyjádřena také oběma stranami. Základní požadavky proto byly formulovány následovně:

- vytvoření metodiky práce s časovým plánem (včetně tvorby časového plánu)
- vytvoření systému sledování „Best practice“ a její distribuce do obchodní sítě
- vytvoření tréninku „Time management“ a jeho začlenění do Akademie vzdělávání Zepter Finance

4.2. Identifikace účastníků vzdělávání – cílové skupiny

Cílovou skupinu pro trénink jsme určili na základě kritérií popsaných v kapitole „Cílová skupina“. Důležité pro organizační zajištění bylo rozdělení skupiny do dvou základních skupin – Full Timers a Part Timers. Vzhledem k nutnosti zachovat princip dobrovolnosti, ale zároveň snaze obdržet kvalitní data od co možná největšího počtu respondentů při obou fázích průzkumu bylo rozhodnuto o nefinanční motivaci účastníků v podobě „Výkonnostní analýzy spolupracovníka“. Ta byla doručena účastníkům na závěr projektu a obsahovala:

- osobní prodejní a manažerské statistiky (vždy ze dvou sběrů dat a změnový graf)
- časové proporce práce obchodníka
- TOP 5 časových plánů (časové plány nejlepších obchodníků)
- srovnání osobních a manažerských statistik s TOP 5
- srovnání časových plánů s TOP 5
- podněty k využití silných stránek obchodníka
- náměty na zlepšení slabých stránek (včetně pozvánek na příslušné tréninky v rámci Akademie vzdělávání ZF)
- výsledky analýzy osobnostního typu podle systému MBTI
- poukaz na 10 testování MBTI (využitelný pro podřízené spolupracovníky)

4.3. Stanovení cílů vzdělávání – profilu absolventa

Absolvent tréninku „Time management v praxi“ a následně, po začlenění do Akademi vzdělávání ZF tréninku „Time management“ bude schopen:

- aktivně pracovat s „Časovým plánem“
- dodržovat zásady Desatera Time managementu
- identifikovat své vzdělávací potřeby a komunikovat je svému manažerovi

Pouze pro trénink „Time management v praxi“ byl stanoven navíc doplňkový cíl:

- zvýšení objemu prodeje u sledované skupiny o minimálně 10% (jak v počtu smluv, tak i v objemu produkce)

4.4. Určení obsahu vzdělávání

Při určování obsahu vzdělávání jsme vycházeli z dostupných publikací o Time managementu a na základě vlastních zkušeností s prací finančního poradce. Tak jsme vytvořili „Desatero Time managementu“ jako základní učební látku. Jako doplněk Desatera jsme určili výuku o „zlodějích času“.

Tento obsah – především Desatero - jsme po skončení prvního průzkumu doplnili o konkrétní poznatky z praxe.

4.5. Systematizace obsahu vzdělávání (učiva)

Učivo jsme rozdělili do několika bloků.

- Úvod
- Desatero Time managementu
- Zloději času
- Metoda SORUZ
- Práce s časovým plánem
- Práce se systémem MIS – určení vzdělávacích potřeb
- Doplňkové hry
- Závěr

4.6. Vytvoření časového plánu – harmonogramu

Vzhledem ke snaze snížit finanční zátěž jak pro účastníky, tak pro společnost, zvolili jsme jednodenní trénink, kde jsme přidělili časové dotace k jednotlivým blokům.

Tabulka 6. Vzdělávací bloky a časové dotace

VZDĚLÁVACÍ BLOK	ČASOVÁ DOTACE
Úvod	20 minut
Desatero Time managementu	50 minut
Zloději času	25 minut
Metoda SORUZ	25 minut
Práce s časovým plánem	100 minut
Práce se systémem MIS	30 minut
Testování MBTI	30 minut
Doplňkové hry	30 minut
Závěr	40 minut

Zdroj: vlastní šetření autora

Na základě takto přidělených časových dotací vznikl harmonogram tréninku (Viz. Tabulka 7)

4.7. Vytváření studijních opor

Všichni účastníci obdrželi na začátku tréninku soubor materiálů pro trénink. Tento soubor obsahoval:

- Manuál k tréninku „Time management v praxi“. Manuál obsahoval obrazy z .ppt prezentace, místo pro poznámky, zadání kolektivních a individuálních úkolů, místo pro jejich vypracování.
- Testy MBTI; výsledky testování dostali frekventanti na závěr projektu v tzv. „Výkonnostní analýze spolupracovníka“
- 10 ks „Časových plánů“
- CD se všemi materiály
- psací potřeby, 2 fixy, reklamní předměty společnosti

4.8. Stanovení androdidaktických forem a metod

Z forem výuky převažovaly dialogické a kolektivní. Celý trénink jsme pojali spíše jako cvičení nových postupů. Proto jsme také často volili metody, kdy je využívána interakce mezi vyučujícím a žákem nebo mezi žáky ve skupině.

Tabulka 7. Harmonogram tréninku

ČAS	VZDĚLÁVACÍ BLOK	ANDRODIDAKTICKÉ FORMY A METODY
9:00 – 9:20	Úvod	Monolog, diskuse
9:20 – 9:30	Hra „Kdybych byl bohatý“	Individuální řešení případové studie
9:30 – 10:20	Desatero Time managementu	Monolog, diskuse
10:20 – 10:30	Přestávka	
10:30 – 10:55	Zloději času	Monolog, diskuse
10:55 – 11:20	Metoda SORUZ	Monolog, diskuse
11:20 – 11:30	Přestávka	
11:30 – 12:20	Práce s časovým plánem I	Instruktaž, mentoring
12:20 – 13:10	Přestávka na oběd	
13:10 – 13:30	Hra „Malé radosti“	Brainstorming
13:30 – 14:20	Práce s časovým plánem I	Instruktaž, mentoring
14:20 – 14:40	Coffee break	
14:40 – 15:10	Práce se systémem MIS	Instruktaž
15:10 – 15:40	Testování MBTI	Monolog
15:40 – 15:50	Přestávka	
15:50 – 16:30	Závěr	Diskuse

Zdroj: vlastní šetření autora

Volba metod byla velmi důležitá. Naším cílem bylo, aby účastníci tréninku začali pravidla Time managementu uplatňovat v praxi. Přitom, pro jejich samostatnost a nezávislost na ZF, nemohlo jít o pouhý příkaz.

Proto jsme zvolili metody dialogické, problémové, praktické; tak, aby frekventanti tréninku myšlenku užívání Time managementu v praxi „koupili“.

4.9. Určení a zajištění didaktické techniky

Hlavní hesla a důležité momenty byli zaznamenány do Power Point prezentace. Další důležité momenty zaznamenával lektor na flipchart. Dále musel být v místnosti dostatek náhradních materiálů.

Tabulka 8. Didaktická technika

TECHNIKA	ZAJISTÍ
Projektor (včetně kabeláže a instalace), plátno	Majitel prostor
Flipchart (včetně papíru)	Majitel prostor
Náhradní papír na flipchart, fixy	Lektor
Balík A4 papírů	Lektor
5 ks náhradních materiálů pro frekventanty	Lektor

Zdroj: vlastní šetření autora

Se zajištěním didaktické techniky jsme neměli větší problém; tréninky probíhaly v prostorách, kde již tradičně akce společnosti Zepter Finance probíhají. Trénink „Time management v praxi“ navíc vyžadoval pouze standardní technické zabezpečení, obvyklé pro jakoukoliv jinou akci Akademie vzdělávání ZF.

4.10. Stanovení lektorského a dalšího týmu – personální zajištění

Pro provedení tréninků byli stanoveni dva lektori Akademie vzdělávání ZF. Jako podpora byla vyčleněna jedna pracovnice Call centra pro řešení dotazů během celého projektu.

Běžné dotazy a operativní problémy řešili spolupracovníci se svými manažery.

4.11. Technicko – organizační zajištění

Z hlediska organizace jsme se již na začátku projektu rozhodli, že tréninky budou uskutečněny v prostorách společnosti Zepter. Bylo zapotřebí jen určit kdy a pro kolik účastníků.

Vzhledem k tomu, že tréninky jsme začali organizovat již v průběhu průzkumu, bylo zapotřebí počítat s účastí 134 spolupracovníků, z toho cca 100 na částečný úvazek a cca 34 na plný.

Vzhledem ke geografickému rozmístění účastníků jsme určili pět míst pro konání tréninků – Prahu, Brno, Ostravu, Bratislavu a Poprad. Maximální počet účastníků na jednom tréninku byl stanoven na 12. Celkem jsme provedli 14 tréninků tak, abychom zajistili co největší účast – především jsme data konání přizpůsobili možnostem skupiny Part Timers.

Tabulka 9. Rozpis tréninků

MÍSTO KONÁNÍ	DATUM	POZVANÝCH NA TRÉNINK
Praha, prostory Zepter, „Na Šafráncé“	13.10.2012	9 (smíšená skupina)
	14.10.2012	10 (pouze Part Timers)
Brno, prostory Zepter Finance, Slatina	20.10.2012	7 (pouze Part Timers)
	21.10.2012	8 (pouze Part Timers)
	22.10.2012	9 (pouze Full Timers)
Ostrava, prostory Zepter, 28.října	27.10.2012	9 (smíšená skupina)
Bratislava, prostory Zepter Finance, Karadžičova	13.10.2012	11 (pouze Part Timers)
	14.10.2012	11 (pouze Part Timers)
	20.10.2012	11 (pouze Part Timers)
	21.10.2012	10 (pouze Part Timers)
	22.10.2012	11 (pouze Full Timers)
Martin, prostory Zepter, Stavbárska	27.10.2012	10 (pouze Part Timers)
	28.10.2012	9 (pouze Part Timers)
	29.10.2012	9 (pouze Full Timers)

Zdroj: vlastní šetření autora

4.12. Návrh metod evaluace vzdělávání

V rámci projektu, který byl založen na dobrovolné bázi účasti, byl zaměřen tvorbu praktického návyku a navíc byl i antonymní, jsme se rozhodli hodnocení účastníků během či na závěr tréninku neprovádět.

Evaluace akce účastníkem byla provedena standardním dotazníkem zpětné vazby.

4.13. Zpracování rozpočtu a kalkulace ceny vzdělávání

Celou akci jsme provedli v rámci Akademi vzdělávání ZF, popřípadě v rámci standardního pracovního úkolu (spolupráce Call Centra). Mzdové náklady proto netvořili žádnou položku rozpočtu. Stejně tak pronájmy prostor a režijní náklady byly nulové; resp. jsme náklady nevyčíslili, nakolik byla celá akce v rámci Akademie vzdělávání ZF.

Náklady jsme tak vyčíslovali pouze na materiální zajištění účastníků (1.480,- €) a na catering (835,- €)

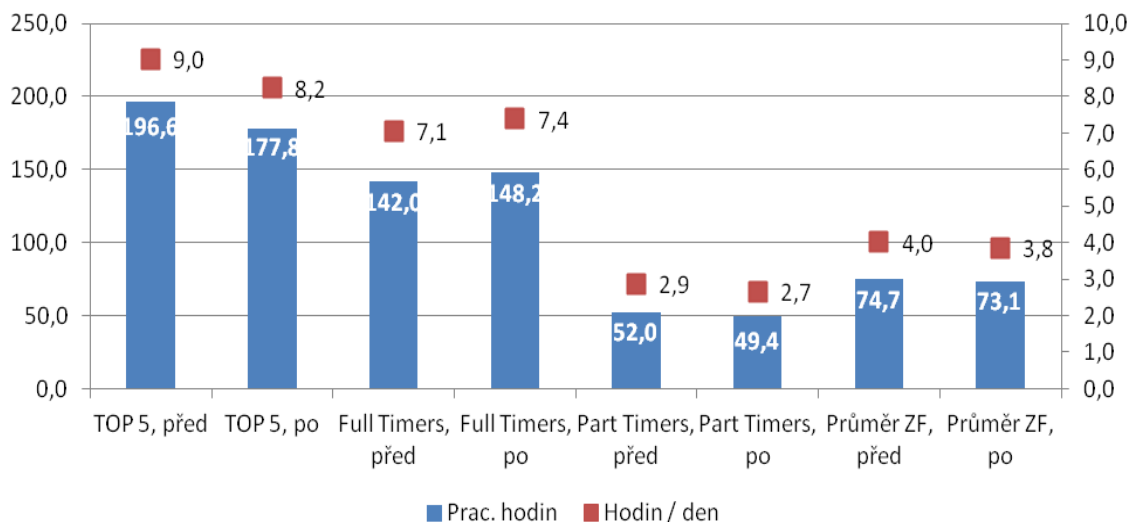
5. DRUHÝ PRŮZKUM – VLIV TIME MANAGEMENTU NA PRÁCI FINANČNÍHO PORADCE

Do druhé části průzkumu vstupovali respondenti po 1 – 3 týdnech od absolvovaného tréninku. Průzkum probíhal opět od pondělka do neděle a to konkrétně od 5.11.2012 do 2.12.2012.

5.1. Pracovní doba

Stejně jako u vstupní části i ve druhé části nás zajímala pracovní doba. Zejména měl – li vliv trénink na délku pracovní doby především u skupiny Full Timers.

Graf 10. Počet odpracovaných hodin za měsíc; průměrná denní pracovní doba



Zdroj: vlastní šetření autora

Pracovní doba doznala změn ve všech sledovaných skupinách. Snížení pracovní doby u TOP 5 je doprovázeno jejím zvýšením u skupiny Full Timers. Jen minimální rozdíl je ve skupině Part Timers.

I přes snížení pracovní doby došlo k výrazným nárůstům nejen produkce, ale i efektivity využití času, jak ukazují následující grafy.

Tabulka 10. Počet odpracovaných dní a hodin

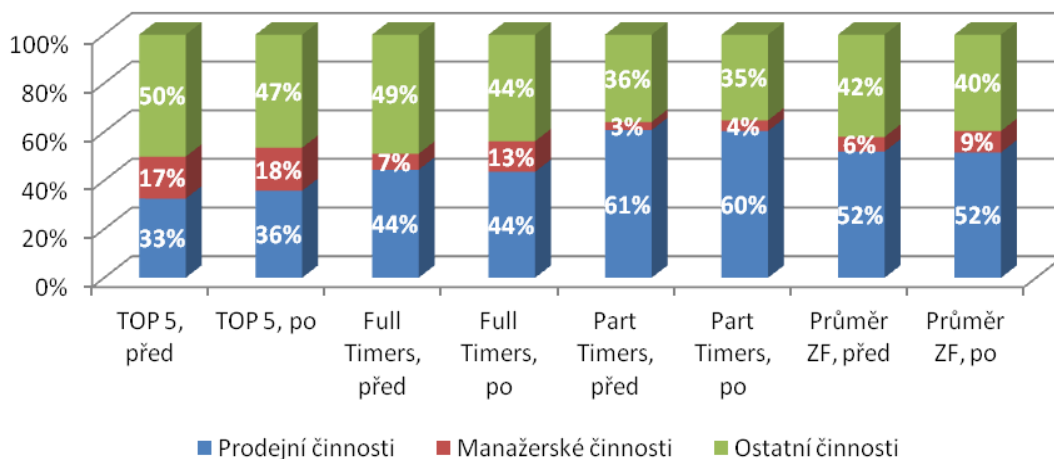
	TOP 5, před	TOP 5, po	Full Timers, před	Full Timers, po	Part Timers, před	Part Timers, po	Průměr ZF, před	Průměr ZF, po
Počet pracovních dní	21,8	21,6	20,1	20,1	18,1	18,6	18,6	19,0
Počet odpracovaných hodin	196,6	177,8	142,0	148,2	52,0	49,4	74,7	73,1

Zdroj: vlastní šetření autora

5.2. Pracovní náplň

Rozložení pracovní náplně bylo parametrem, u kterého bylo obecně velmi těžké předvídat výsledky. Nakolik témata Time managementu jsou spíše o plánování činností a o zvýšení efektivity využití času, jednalo se v náplni o změny spíše minimální.

Graf 11. Rozložení pracovní náplně



Zdroj: vlastní šetření autora

Daleko zajímavější byl pohled do konkrétních činností skupin. Vysledovali jsme výrazný pokles času potřebného na dopravu a administrativu. Ještě zajímavější je však pokles času věnovaného na osobní pohovory.

Z průzkumu přímo v terénu se ukázalo, že si manažeři lépe plánují čas na pohovory se svými spolupracovníky. Daří se i odklánět náhlé telefonáty na dobu, kterou mají manažeři k tomuto vyčleněnou. Tímto dochází k úspoře na obou stranách; finanční poradce, který potřebuje řešit problém má za úkol je do schůzky / telefonu přesně formulovat.

Tabulka 11. Pracovní náplň

	TOP 5, před	TOP 5, po	Full Timers, před	Full Timers, po	Part Timers, před	Part Timers, po	Průměr ZF, před	Průměr ZF, po
Prodejní činnosti / hod.	64,1	63,6	63,1	64,6	31,6	29,9	38,8	37,7
Sběr kontaktů	5,2	5,3	7,48	8,21	1,27	1,31	2,6	2,8
Sjednání schůzky po telefonu	5,25	5	6,11	5,98	1,62	1,74	2,6	2,7
Příprava před schůzkou	1,9	1,7	2,54	2,78	1,41	1,31	1,6	1,6
Schůzka s klientem 1	36,75	37,1	28,97	29,1	19,34	15,98	21,9	19,3
Schůzka s klientem 2	7,7	8,1	13,74	14,21	6,4	8,1	7,8	9,2
Klientský servis	3,5	3	2,14	2,34	0,14	0,2	0,7	0,7
Administrativa smluv	3,75	3,4	2,16	1,97	1,42	1,21	1,7	1,4
Manažerské činnosti / hod.	33,9	31,5	9,33	18,68	1,75	2,15	4,5	6,4
Pozvání na pohovor	3,25	2,9	1,69	1,87	0,63	0,71	0,9	1,0
Výběrový pohovor	14,85	14,1	2,52	6,7	0,87	1,1	1,8	2,7
Náborová prezentace	5,9	5,8	2,32	3,21	0,15	0,24	0,8	1,0
Doprovodná schůzka	9,9	8,7	2,8	6,9	0,1	0,1	1,0	1,7
Další činnosti / hod.	98,65	82,7	69,57	64,95	18,68	17,41	31,4	28,9
Intervence	1	1,2	4,37	4,1	2,4	2,29	2,7	2,6
Ostatní administrativa	5,75	4,1	3,49	3,15	1,87	1,13	2,3	1,6
Porada	7,7	7,9	6,9	6,45	0,18	0,15	1,7	1,6
Individuální pohovor	23,5	16,1	8,4	6,1	0,4	0,12	2,8	1,9
Školení / seminář	8,5	8,6	12,44	13,9	7,93	8,12	8,8	9,2
Doprava	29,3	22,3	14,2	12,4	4,15	3,88	7,1	6,2
Oběd	20,1	19,4	18,54	17,23	1,63	1,54	5,5	5,2
Ostatní - očíslete a specifikujte	2,8	3,1	1,23	1,62	0,12	0,18	0,4	0,6

Zdroj: vlastní šetření autora

Výrazným posunem prošli skupiny i v oblasti náboru. Zatímco TOP 5 čas na nábor redukovala, Full Timers jej podstatně navýšili. Tento jev je pochopitelný – růst náboru nových spolupracovníků s délkou vlastní praxe je potvrzeným standardem. Nicméně o to více byl překvapivý růst náborových aktivit u Part Timerů; u této skupiny se nábor vyskytuje velice zřídka – obvykle se jedná o příležitostné prodejce.

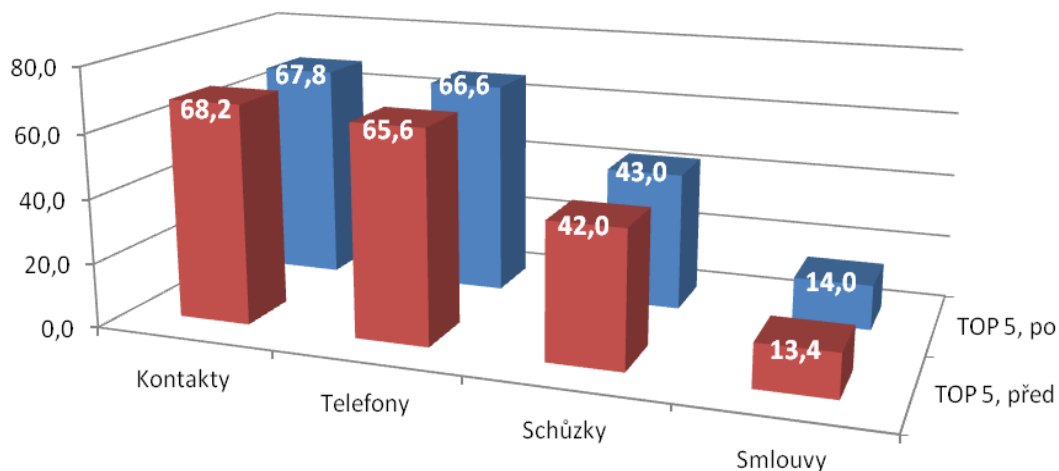
5.3. Prodejní statistiky

S časovými údaji bylo zapotřebí ještě srovnání posunu v konkrétních počtech činností. Z našich teoretických odhadů mělo dojít k zefektivnění těchto činností.

Sběr kontaktů a sjednávání schůzek bylo na tréninku vyčleněno do bloků (například telefonování se měl poradce věnovat 1 hodinu, z čehož prvních 10 minut měly tvořit dva „cvičné“ telefony s kolegou / známým apod. – vše pro zvýšení efektivity).

Práce s časovým plánem na tréninku nutila účastníky plánovat si schůzky dopředu (ne nahodile) a dodržovat předepsaný čas schůzky. Byla také vzpomenu (ne však trénována) metodika prodeje.

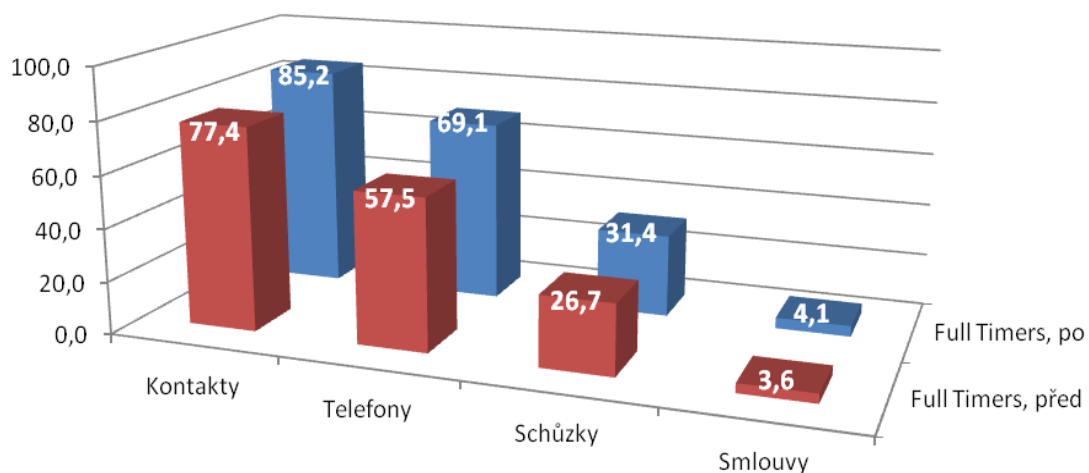
Graf 12. „Prodejní schody úspěchu“ – TOP 5



Zdroj: vlastní šetření autora

Z výsledků průzkumu je patrné, že kvantitativní i kvalitativní posun u skupiny TOP 5 byl jen minimální.

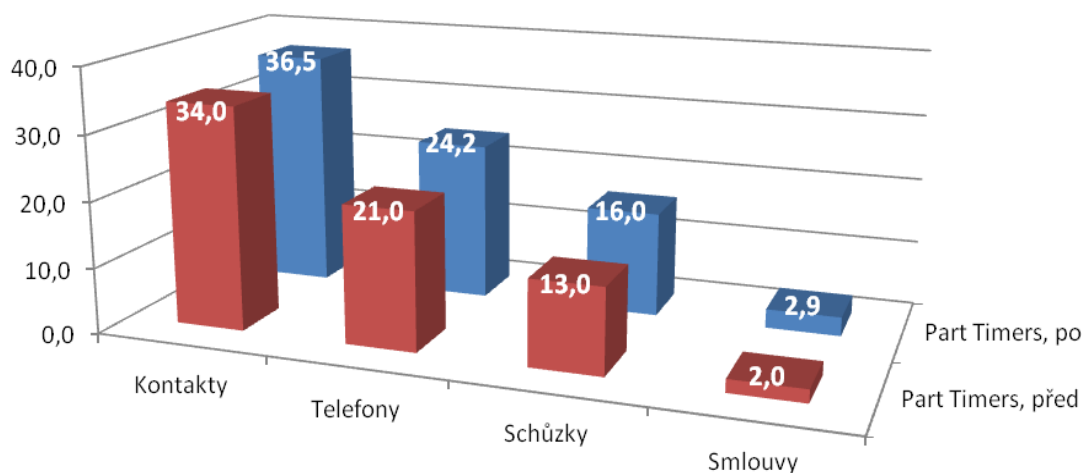
Graf 13. „Prodejní schody úspěchu“ – Full Timers



Zdroj: vlastní šetření autora

U skupiny Full Timers byl rozdíl daleko větší. Jak bylo zřejmé již u výsledků pracovní doby, Full Timers zvýšili své pracovní tempo, což mělo za následek 14% růst výsledků prodeje.

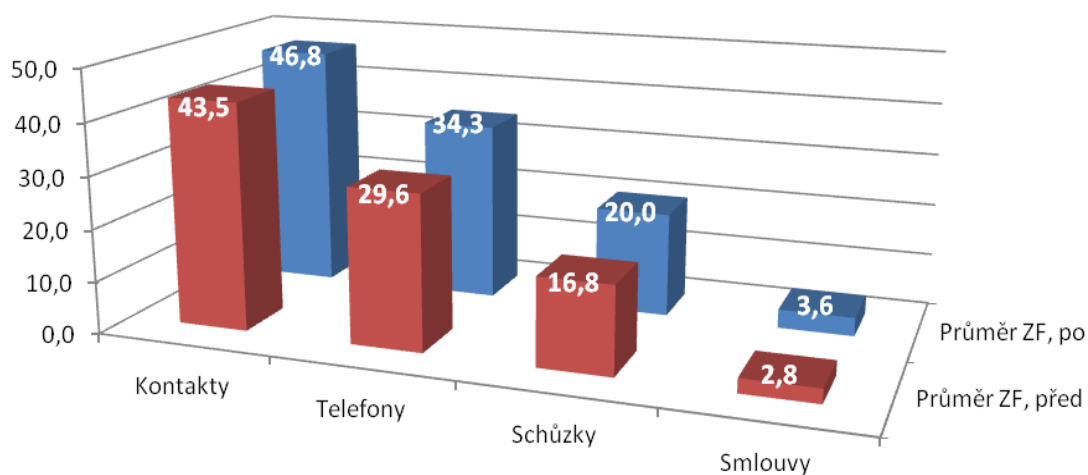
Graf 14. „Prodejní schody úspěchu“ – Part Timers



Zdroj: vlastní šetření autora

Skupina Part Timers je sice největší skupinou ve společnosti, nicméně na jejich výsledky se společnost nikdy nemohla spolehnout. Pro svou nahodilost nebyly považovány za „plánovatelné“. Průzkum ovšem prokázal, že i tato skupina je schopna růstu, ale především i podávat stabilní (tedy plánovatelné) výkony.

Graf 15. „Prodejní schody úspěchu“ – Průměr ZF



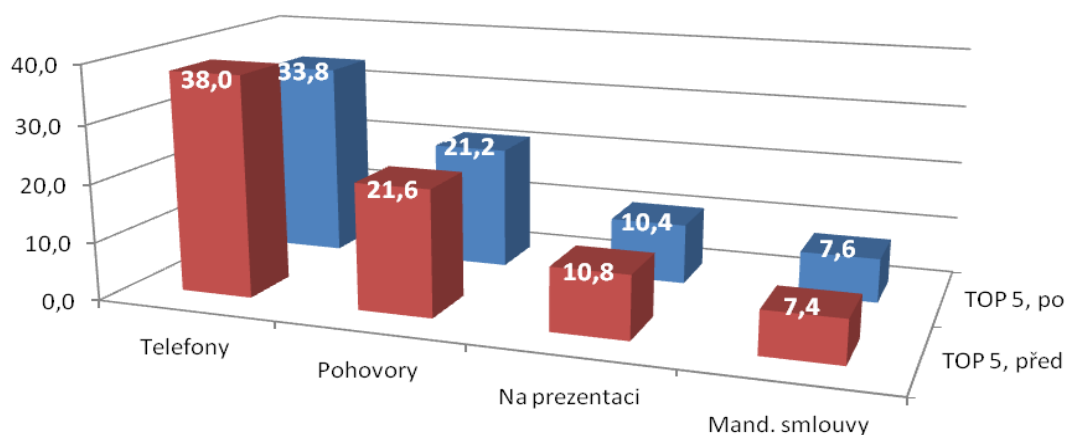
Zdroj: vlastní šetření autora

Průměrný nárůst počtu činností byl u schůzek 19% a u uzavřených smluv dokonce 29%.

5.4. Manažerské (náborové) statistiky

Podobné nárůsty efektivity bylo možné očekávat i u náborových činností. I v této oblasti došlo na tréninku ke snaze zefektivnit náborové činnosti. Kromě již klasického telefonování v blocích také provádění náborových pohovorů na jednom místě – pro úsporu času i nákladů.

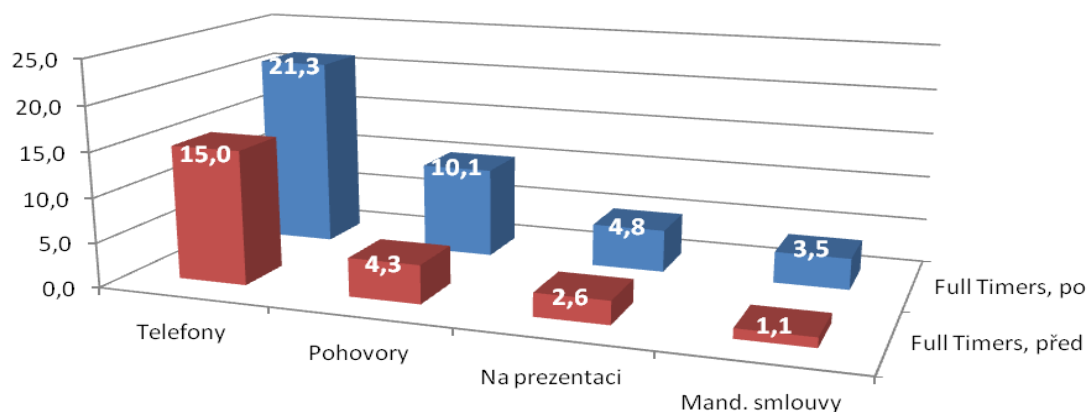
Graf 16. „Náborové schody úspěchu“ – TOP 5



Zdroj: vlastní šetření autora

Dokonce i u skupiny TOP 5 došlo ke kvalitativnímu posunu. I přes snížený počet kontaktů byl na konci procesu náboru vidět mírný nárůst přijatých spolupracovníků.

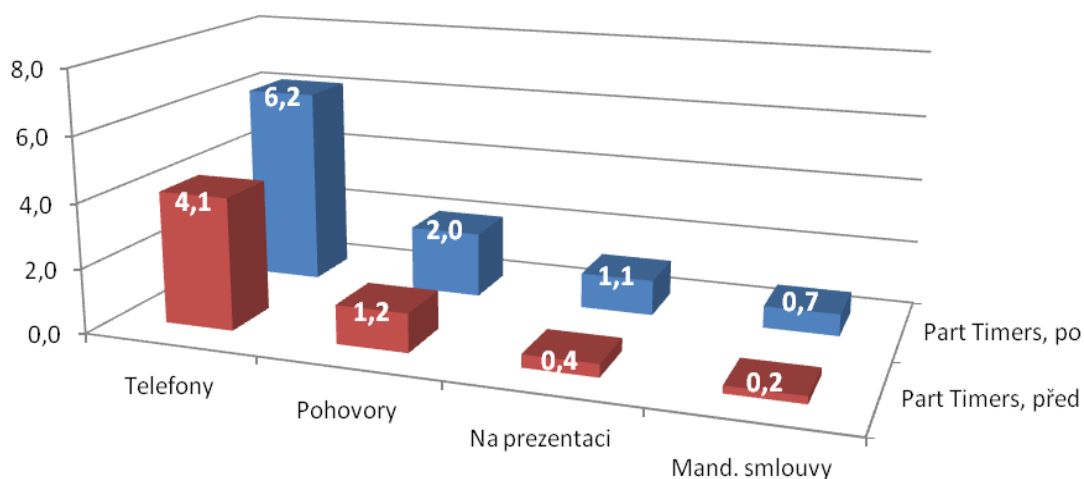
Graf 17. „Náborové schody úspěchu“ – Full Timers



Zdroj: vlastní šetření autora

Skupina Part Timers dosáhla v náborovém procesu největšího posunu. Tento posun byl způsoben především posunem některých pracovníků do vyšších pozic a tudíž i větším důrazem na recruiting.

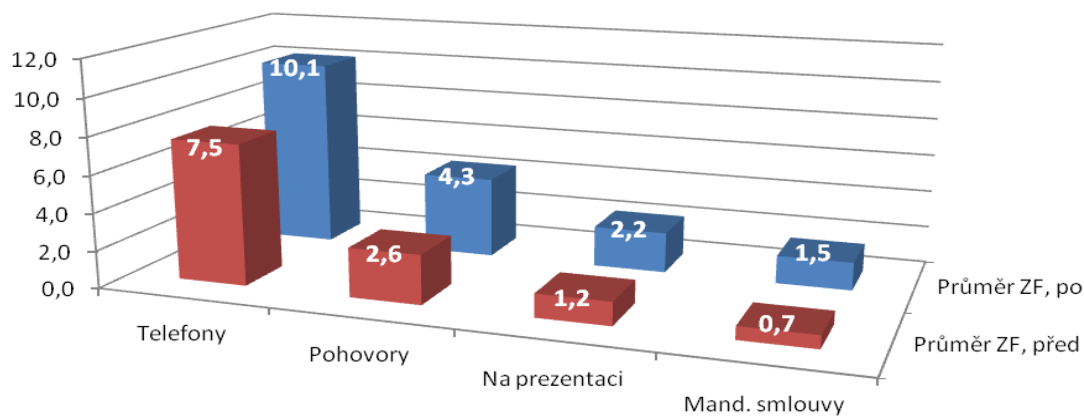
Graf 18. „Náborové schody úspěchu“ – Part Timers



Zdroj: vlastní šetření autora

Velký nárůst náboru jsme zaznamenali i u skupiny Part Timers. Spíše než zvýšení efektivity je markantní absolutní růst počtu aktivit a výsledků.

Graf 19. „Náborové schody úspěchu“ – Průměr ZF



Zdroj: vlastní šetření autora

V oblasti nábory jsme zaznamenali markantní růst výsledků. Také v úspěšnostech jednotlivých činností byl zaznamenán růst – ve všech činnostech a ve všech skupinách.

Tabulka 12. Úspěšnost v procesu nábory

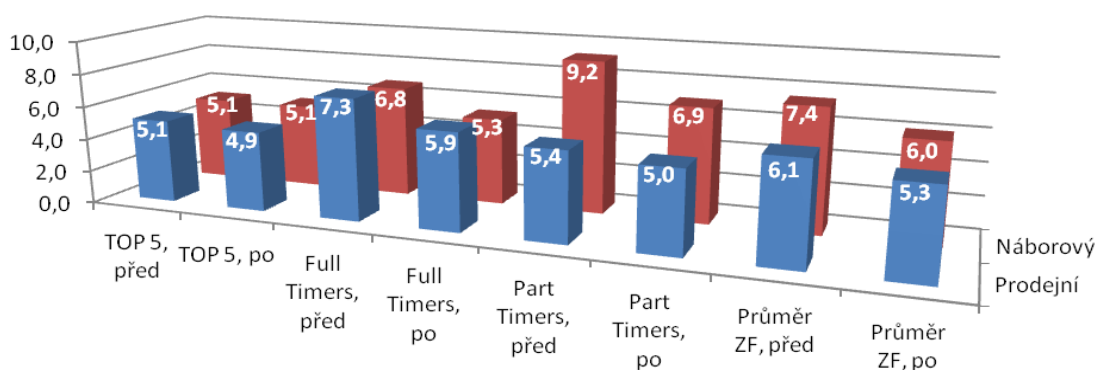
	TOP 5, před	TOP 5, po	Full Timers, před	Full Timers, po	Part Timers, před	Part Timers, po	Průměr ZF, před	Průměr ZF, po
Pohovory / Telefony	57%	63%	29%	47%	29%	33%	35%	43%
Na prezentaci / Pohovory	50%	49%	60%	47%	33%	54%	47%	50%
Man. sml. / Na prezentaci	69%	73%	42%	73%	58%	62%	56%	69%

Zdroj: vlastní šetření autora

5.5. Průměrné doby trvání činností

Vstupní průzkum ukázal, že doby trvání činností mohou být slabinou především skupiny Full Timers a Part Timers. Při tréninku bylo této problematice věnováno přiměřené množství času.

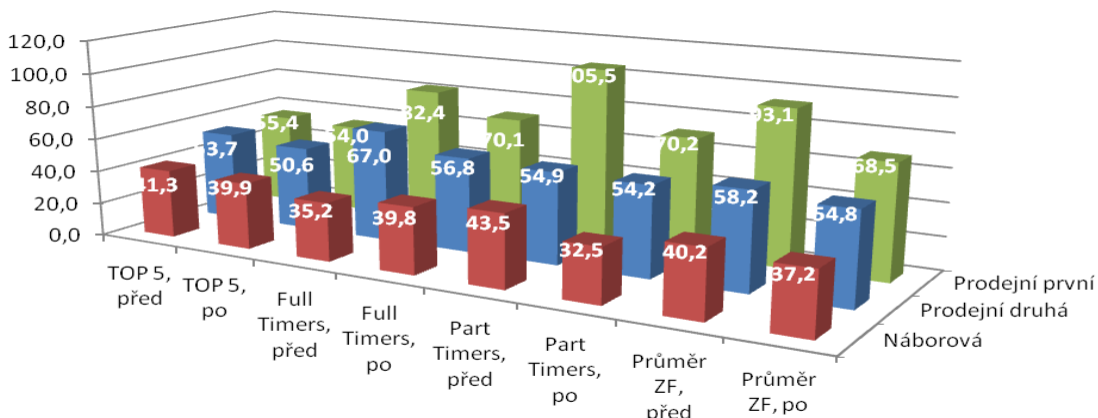
Graf 20. Průměrná délka telefonátu; minuty



Zdroj: vlastní šetření autora

Z výsledků následného průzkumu je patrné, že se podařilo zkrátit čas u všech skupin. Délka telefonátů u TOP 5 zůstala téměř nezměněna (nicméně v intencích vnitřní metodiky ZF), zatímco u obou dalších skupin došlo k výraznému zkrácení.

Graf 21. Průměrná délka schůzky; minuty



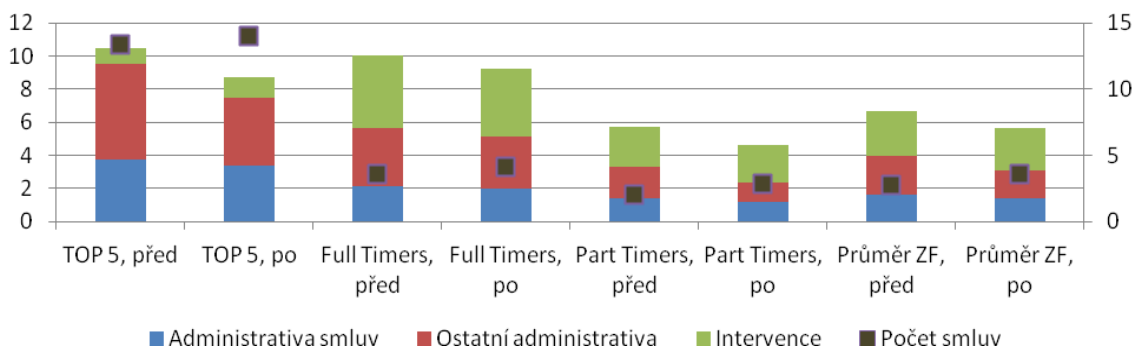
Zdroj: vlastní šetření autora

Druhé kolo průzkumu ukázalo, že u všech skupin došlo k posunu doby trvání schůzek směrem k metodickým pokynům.

5.6. Administrativní zátěž

Na základě výsledků prvního kola průzkumu bylo průběhu měsíce října 2012 ve společnosti přijato několik opatření ke zmírnění administrativní zátěže obchodníků. Týkaly se především elektronizace většiny dokumentů, odstraněním některých výkazů a zvýšením podpory back office při zpracovávání intervencí.

Graf 22. Administrativa / průměrná produkce



Zdroj: vlastní šetření autora

Druhé kolo průzkumu ukázalo, že opatření měla vliv na snížení administrativní zátěže. K té došlo i přesto, že jsme zaznamenali nárůst produkce.

Snižování administrativní zátěže stále zůstává prioritou společnosti. Průzkum pomohl společnosti identifikovat potřebné a zbytečné výkazy. I přesto bylo společnosti Zepter Finance doporučeno přejít na výkaznictví pomocí tzv. Data Warehouse, kde systém shromažďuje základní data a každý uživatel má možnost vytvořit si jakýkoliv potřebný výkaz pomocí předdefinovaných parametrů.

ZÁVĚR

Tréninkem „Time management v praxi“ jsme dosáhli následujících výsledků:

- „Časový plán“ se stal standardním nástrojem obchodní služby Zepter Finance a je aktivně využíván již od prvních dní nováčka ve společnosti.
- Desatero Time managementu je základem pro práci s aktivitami v celé společnosti. Trénink „Time management“ je součástí vzdělávacího programu obchodníka Zepter Finance. Je jedním z prvních tréninků, které nováček po nástupu ke společnosti absolvuje.
- Do systému MIS (interní manažerský systém společnosti) byly implementovány prvky sledování efektivity práce obchodníka. Každý obchodník má on-line přehled nejen o své statistice, ale i o statistice prodeje svých podřízených kolegů a také srovnání těchto statistik s TOP 5.

I přes méně času věnovaného práci dosáhla skupina TOP 5 nárůstu počtu schůzek a prodejů. Ten samý jev jsme vysledovali i u skupiny Part Timers. Došlo k výraznému zkrácení doby trvání schůzek a telefonátů.

Výrazně klesla doba věnovaná individuálním pohovorům (pravidlo „Naučte se říkat NE“ mělo již na tréninku velký ohlas).

Dosáhli jsme výrazného zefektivnění práce finančního poradce a docílili jsme nárůstu kusů prodejů o 29% a zároveň nárůstu objemů prodejů o 19%.

Celých 76 procent respondentů cítilo úbytek stresu (z toho 41% odpovědělo zcela určitě, 35% spíše ano).

Můžeme říci, že Time management rozhodně je jedním z prostředků ke zvýšení efektivity práce finančního poradce.

Time management se ukazuje jako silná konkurenční výhoda nejen společnosti, ale především samotného finančního poradce.

Tato práce slouží ve společnosti Zepter Finance jako základ pro tvorbu tréninků souvisejících s Time managementem nebo tréninky prodejních či manažerských dovedností.

Může sloužit jako návod k podobným průzkumům v ostatních společnostech a pomoci tak zlepšit práci jakýchkoliv finančních poradců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 197 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 120 s. ISBN 978-80-251-1538-1.
- CLEGG, Brian. *Time management*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. iv, 110 s. ISBN 80-251-0552-0.
- COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. 342 s. ISBN 80-7261-156-9.
- DEMBKOWSKI, Sabine, ELDRIDGE, Fiona a HUNTER, Ian. *7 kroků efektivního koučování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. xv, 224 s. ISBN 978-80-251-1897-9.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
- HLADÍLEK, Miroslav. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 186 s. ISBN 978-80-86723-75-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 259 s. ISBN 80-247-1701-8.
- PALÁN, Zdeněk a LANGER, Tomáš. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.
- SEIWERT, Lothar J. a TRACY, Brian. *Jak sladit práci a osobní život: -a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2011. 162 s. ISBN 978-80-247-4021-8.
- UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 153 s. ISBN 978-80-247-2661-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

20 efektivních způsobů boje s nedostatkem času. [online]. 20.9.2011 [cit. 2012-06-13]. Dostupné z: <http://timestep.ru/2011/09/20/20-ehffektivnykh-sovetov-po-borbe-s-nekhvatkojj-vremeni>

HONZÁK, Radkin. *Jak pracovat naplno a nevyhořet.* [online]. 1.8.2012 [cit. 2012-08-28]. Dostupné z: <http://psychologie.cz/jak-pracovat-naplno-nevyhoret/>

Předcházení syndromu vyhoření. [online]. 1999. [cit. 2012-08-28]. <http://www.mindtools.com/pages/article/avoiding-burnout.htm>

Třífázová metoda stanovení cíle. [online]. 30.6.2011 [cit. 2012-06-13]. Dostupné z: <http://timestep.ru/2011/06/30/trekhfazovyjj-metod-postanovki-celi>

Seznam ostatních zdrojů

Stephen R. Covey. *Стратегия лидерства: антикризисный план действий.* Seminář. 10.10.2009, Moskva.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1. Eisenhowerův princip.....	12
Obrázek 2. Metoda SORUZ.....	15
Obrázek 3. Cyklus prodej finančních produktů ve společnosti Zepter Finance....	20
Obrázek 4. Proces náboru nového spolupracovníka Zepter Finance.....	20

Seznam grafů

Graf 1. Rozdělení podle doby věnované práci pro ZF – odpovědi přihlášených (srpen 2012).....	23
Graf 2. Rozdělení podle doby věnované práci pro ZF – situace po prvním průzkumu (září 2012).....	27
Graf 3. Počet odpracovaných hodin za měsíc; průměrná denní pracovní doba....	28
Graf 4. Rozložení pracovní náplně.....	29
Graf 5. „Prodejní schody úspěchu“.....	31
Graf 6. „Náborové schody úspěchu“.....	32
Graf 7. Průměrná délka telefonátu; minuty.....	33
Graf 8. Průměrná délka schůzky; minuty.....	34
Graf 9. Administrativa / průměrná produkce.....	35
Graf 10. Počet odpracovaných hodin za měsíc; prům. denní pracovní doba.....	44
Graf 11. Rozložení pracovní náplně.....	45
Graf 12. „Prodejní schody úspěchu“ – TOP 5.....	47
Graf 13. „Prodejní schody úspěchu“ – Full Timers.....	47
Graf 14. „Prodejní schody úspěchu“ – Part Timers.....	48
Graf 15. „Prodejní schody úspěchu“ – Průměr ZF.....	48
Graf 16. „Náborové schody úspěchu“ – TOP 5.....	49
Graf 17. „Náborové schody úspěchu“ – Full Timers.....	49
Graf 18. „Náborové schody úspěchu“ – Part Timers.....	50
Graf 19. „Náborové schody úspěchu“ – Průměr ZF.....	50
Graf 20. Průměrná délka telefonátu; minuty.....	51

Graf 21. Průměrná délka schůzky; minuty.....	52
Graf 22. Administrativa / průměrná produkce.....	52

Seznam tabulek

Tabulka 1. Sledované činnosti.....	24
Tabulka 2. Denní statistiky.....	24
Tabulka 3. Počet odpracovaných dní a hodin.....	28
Tabulka 4. Pracovní náplň.....	30
Tabulka 5. Úspěšnost v procesu náboru.....	32
Tabulka 6. Vzdělávací bloky a časové dotace.....	39
Tabulka 7. Harmonogram tréninku.....	40
Tabulka 8. Didaktická technika.....	41
Tabulka 9. Rozpis tréninků.....	42
Tabulka 10. Počet odpracovaných dní a hodin.....	45
Tabulka 11. Pracovní náplň.....	46
Tabulka 12. Úspěšnost v procesu náboru.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Popis projektu „Time management v praxi“	I
Příloha B - Dotazník „Záznam denních činností“	IV

Příloha A – Popis projektu „Time management v praxi“

Projekt Time management v praxi

Vážený spolupracovníku,

stal jste se součástí projektu „Time Management v praxi“ naší společnosti.

Dovoľte nám, abychom Vám vyjádřili dík za Vaši ochotu pomoci zlepšit nejen výsledky naší společnosti, ale i prostředí a podporu, kterou naše společnost poskytuje a bude poskytovat všem spolupracovníkům.

Cíle projektu:

- identifikace klíčových činností spolupracovníků obchodní služby
- zlepšení organizace práce
- zvýšení efektivity práce
- vytvoření systému zaškolování nových spolupracovníků
- identifikace tréninkových potřeb spolupracovníků obchodní služby

Fáze projektu:

1. fáze – Příprava (červenec až srpen 2012)
2. fáze – Sběr dat (září 2012)
3. fáze – Analýza dat, trénink „Time management v praxi“ (říjen 2012)
4. fáze – Sběr dat II (listopad 2012)
5. fáze – Vypracování a distribuce Osobních výkonnostních analýz (leden 2013)

Popis projektu

V přípravné fázi byl spolupracovníkům společnosti Zepter Finance představen projekt „Time management v praxi.“ Všem aktivním spolupracovníkům byla nabídnuta možnost se projektu účastnit. Přihlášeným účastníkům byly prezentovány jejich úlohy v projektu.

Upozorňujeme, že Vaše účast v projektu je přísně anonymní! Ve svých projektových materiálech máte přiděleno unikátní číslo. Pod tímto číslem, prosíme, odevzdávejte veškeré materiály. Zároveň Vám pod tímto číslem budou distribuovány Vaše výsledky.

Během fáze Sběru dat budeme shromažďovat informace o práci jednotlivých obchodníků. Bude se jednat především o data o časových proporcích práce obchodníka. Dalším sledovaným faktem bude prodejní statistika obchodníka (jeho úspěšnost).

Po vyhodnocení prvního kola sběru dat se respondenti zúčastní tréninku „Time management v praxi“ Trénink bude zaměřen na implementaci principů Time managementu do praxe každého obchodníka. Při tréninku bude využito dat z 2. fáze projektu. V rámci tréninku bude mít každý respondent možnost zjistit svůj osobnostní typ podle systému Myers–Briggs Type Indicator (MBTI).



Druhé kolo sběru dat je zaměřeno především na sledování změn ve výkonnosti a efektivitě obchodníků.

Na závěr každý obchodník obdrží svou výkonnostní analýzu. Ta bude obsahovat následující informace:

- osobní prodejní a manažerské statistiky (vždy ze dvou sběrů dat a změnový graf)
- časové proporce práce obchodníka
- TOP 5 časových plánů (časové plány nejlepších obchodníků)
- srovnání osobních a manažerských statistik s TOP 5
- srovnání časových plánů s TOP 5
- podněty k využití silných stránek obchodníka
- náměty na zlepšení slabých stránek (včetně pozvánek na příslušné tréninky v rámci Akademie vzdělávání ZF)
- výsledky analýzy osobnostního typu podle systému MBTI
- poukaz na 10 testování MBTI (využitelný pro podřízené spolupracovníky)

Činnosti účastníka projektu

Vaší hlavní činností v projektu bude především vyplňování „Záznamu denních činností“. Záznam je nutno vyplňovat co nejpřesněji – pokyny viz. níže.

Druhou a poslední aktivitou bude účast na tréninku „Time management v praxi“. Tento trénink proběhne v týdnu od 15. do 21.10.2012. Pokud činnost pro ZF vykonáváte jako vedlejší, prosíme, rezervujte si čas o víkendu 20. a 21.10. pro absolvování tréninku již nyní.

Práce se „Záznamem denních činností“

Záznam denních činností se nachází v těchto pracovních složkách. Pro každý den slouží jeden list. Listy jsou opatřeny daty a Vaším unikátním číslem v projektu. Vaše číslo slouží k uchování anonymity.

POZOR! Zapamatujte si Vaše číslo. Bude sloužit k distribuci výsledků v závěru projektu!

Část Činnosti

Vaším úkolem bude každý den postupně vyplňovat Záznam denních činností. Každých 15 minut opatříte záznam křížkem v místě, které bude průsečíkem Vaší činnosti a času.

Příklad:

Je 8:45. Věnujete se sjednávání schůzek po telefonu. Do výkazu zaznamenejte křížek:

Prodejní činnosti	6:00-7:00	7:00-8:00	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00+
Sběr kontaktů						
Sjednání schůzky po telefonu			X			
Příprava před schůzkou						
Schůzka s klientem 1						
Schůzka s klientem 2						
Klientský servis						
Administrativa smluv						



Příloha B - Dotazník „Záznam denních činností“

Záznam denních činností

Datum: Vaše aktuální pozice: Číslo:

	6:00-7:00	7:00-8:00	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00	21:00-22:00	22:00-23:00
Prodejní činnosti																	
Súč. kontaktů																	
Sjednání schůzky po telefonu																	
Příprava před schůzkou																	
Schůzka s klientem 1																	
Schůzka s klientem 2																	
Klientský servis																	
Administrativa smluv																	
Manažerské činnosti																	
Pozvání na pohovor																	
Vyběrový pohovor																	
Náborová prezentace																	
Doprovodná schůzka																	
Další činnosti																	
Intervence																	
Ostatní administrativa																	
Porada																	
Individuální pohovor																	
Skolení / seminář																	
Doprava																	
Oběd																	
Ostatní - odšifrujte a specifikujte																	

Denní statistika	
Prodejní kontakty	Celkem
Telefonátů	
Ústředněných telefonátů	
Sjednáno schůzek	
Provedeno schůzek 1.	
Provedeno schůzek 2.	
Uzavřeno smlouvy	
UNITS	
Doporučení	
Manažerská telefonátů	Celkem
Vyběrových pohovorů	
Účastníků na prezentaci	
Mandátních smluv	
Doprovodných schůzek	

Ostatní činnosti - specifikace	

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Parobek

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Time Management jako prostředek ke zvýšení efektivity práce finančního poradce

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 59

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.