

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské /Kombinované studium
2018 - 2019

Diplomová práce

Marian Derenin

Talent management a trainee programy v Allianz pojišťovně

Praha 2019

Vedoucí práce: ing. Juraj Eisel Ph.D

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Magister/Combined Study

2018 - 2019

Thesis

Marian Derenin

Talent management and program trainees in Allianz insurance

Prague 2019

The Thesis Work Supervisor:

ing. Juraj Eisel Ph.D

Prohlášení:

Prohlašuji, že je předložená diplomová 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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Děčíně dne 28.2.2019

.....

podpis

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce ing. Jurajovi Eiselovi Ph.D. za odborné vedení, za pomoc, cenné rady a připomínky, které mi při zpracování této diplomové práce poskytl. V neposlední řadě za lidský přístup a pochopení. Dále bych rád poděkoval obchodníkům a manažerům Allianz pojišťovny nejen za poskytnutí rozhovorů. V neposlední řadě bych také rád poděkoval mé rodině a hlavně manželce Darině Dereninové za morální podporu během mého studia a celoživotní inspiraci a mému synovi Matyášovi, že mi dělá jen samou radost.

Anotace:

Tato diplomová práce v teoretické části shrnuje poznatky o pojmech, které úzce souvisí s talent managementem. Praktická část diplomové práce je věnována trainee programům Allianz pojišťovny doplněných o průzkum, který probíhal pomocí analýzy interních dat a dotazníku. Je doplněn o rozhovory s manažery a obchodníky Allianz pojišťovny. Cílem je zjistit úroveň obchodních a manažerských dovedností s vlivem na rozvoj a produktivitu manažerů a obchodníků vstupujících do trainee programů Allianz pojišťovny.

Klíčová slova:

assessment centrum, emoce, hodnocení, komunikace, management, motivace, odměňování, strategie, talent, trainee program

Annotation:

This diploma thesis in the theoretical part summarizes knowledge about concepts that are closely related to talent management. The practical part of the diploma thesis is devoted to trainee programs of Allianz insurance supplemented by a survey which was carried out by internal data analysis and questionnaire. It is complemented by interviews with managers and traders of Allianz Insurance Company. The objective is to find out the level of business and managerial skills with an impact on the development and productivity of managers and traders entering Allianz Insurance program trainees.

Key words:

assessment center, emotion, evaluation, communication, management, motivation, reward, strategy, talent, trainee program

OBSAH

ÚVOD	8
------------	---

ČÁST TEORETICKÁ

1 TALENT MANAGEMENT	9
----------------------------------	----------

1.1 Assessment centrum	10
1.2 Strategie	11
1.3 Komunikace.....	15
1.4 Motivace	16
1.5 Hodnocení a odměňování	24
1.6 Emoční inteligence	31
1.7 Shrnutí.....	36

ČÁST PRAKTICKÁ

2 PRŮZKUM V ALLIANZ POJIŠŤOVNÉ	37
---	-----------

2.1 Trainee programy v Allianz pojišťovně	38
2.2 Cíl průzkumu a stanovení hypotéz	61
2.3 Použité metody a výběr respondentů	62
2.4 Základní projekt a harmonogram výzkumu.....	63
2.5 Interpretace získaných dat	64
2.7 Rozhovory s manažery a obchodníky Allianz pojišťovny a.s.	69
2.8 Návrhy dalšího postupu.....	70

ZÁVĚR	72
--------------------	-----------

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ.....	73
---	-----------

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	75
--------------------------------------	-----------

SEZNAM PŘÍLOH:.....	76
----------------------------	-----------

ÚVOD

Každý slavný a úspěšný sportovec, který se ve svém sportovním odvětví dostal až na vrchol, určitě často slýchal od svého okolí větu: no jo, když má na to talent, tak to jde samo, samozřejmě, že musí hodně trénovat, ale bez talentu by mu to bylo na nic. Opravdu to nejde bez talentu? A když nemám tolik toho talentu, nemá cenu ani trénovat, protože se úspěch stejně nedostaví? Vždyť si stačí vzít dobrého trenéra nebo kouče, který už ví, co má se svým svěřencem dělat a jak ho dovést k úspěchu. Důležitou otázkou je, jak se vlastně pozná, že má někdo na něco talent. Talent se přeci nedá změřit. Asi nejvíce je to vidět u začínajících sportovců a jejich rodičů. Ti přesně vědí, že právě oni mají ten největší talent ve svém synovi či dceři, ale ten trenér s ním prostě neumí pracovat a dělá to špatně. Slova talent a trénink jsou nejvíce spojována se sportovním světem. Cílem této diplomové práce je se na tato slova podívat z jiného hlediska.

V následujících řádcích to bude hledisko o mnoho odbornější, protože bude popsáno, jak se pracuje s talenty v manažerském světě a jak se o tyto talenty starat a jaké tréninky jim nabídnout, aby se z nich stali ti nejlepší ve svém oboru. V této práci bude tím manažerským světem Allianz pojišťovna, jedna z největších pojišťoven na světě i na tuzemském pojišťovacím trhu. V teoretické části této práce se podíváme na pojem talent management a rozebereme pojmy, které s talent managementem úzce souvisejí. V praktické části budou popsány jednotlivé trainee programy Allianz pojišťovny a bude zkoumán jejich přínos pro manažery a obchodníky Allianz pojišťovny. V rozhovorech s nimi se dozvíme, jak vnímají tyto programy.

1 TALENT MANAGEMENT

Jednoduše řečeno talent managementu je řízení talentů. Management znamená dosahování výsledků prostřednictvím jiných lidí, talent je vrozená nadprůměrná úroveň schopností a dovedností. Talent management je „proces identifikace, získávání, rozvíjení, udržení a využití talentů“. (KOCIÁNOVÁ, 2012, s. 110). „Výběr, rozvoj, rozmísťování a stabilizace talentů znamená chápat každého jedince jako jedinečnou, nezaměnitelnou osobnost, která disponuje mj. i předpoklady, s nimiž sice zažloutlé personální normativy nepočítaly, nicméně představují výrazný vklad, který moudrá firma dokáže ocenit a využít“. (BARTÁK, 2011, s. 137).

V dnešní době, kdy nabídka pracovních míst převyšuje poptávku po pracovních místech, se stává řízení talentů a hlavně jejich stabilizace jednou z nejdůležitějších priorit každé podniku či organizace. Pro úspěšné řízení talentů je nezbytné mít systémově nastavené, propracované a zprocesované důležité oblasti při práci s talenty, mezi které patří otevřená a jasná komunikace, motivační pobídky pro pracovníky, kteří chtějí být odměněni nad rámec své mzdy. S tímto související hodnocení a odměňování. Toto vše by mělo být v souladu s hlavními strategickými cíli organizace či podniku. Ke tvorbě strategie jsou mnohdy přizváni i ti nejlepší zaměstnanci podniku. Velice důležitá je emoční inteligence, často opomíjená, ale protože lidé nejsou stroje, je otázka emocí velice důležitou při řízení lidí.

Celý proces řízení talentů začíná správnou identifikací a výběrem toho, kdo je tím talentem. Výběr lze provést např. pomocí assessment centra.

1.1 Assessment centrum

Assessment centrum je specifická forma výběrového řízení na různé pozice.

Wagnerová (2011) uvádí, že assessment centrum je metoda, která se začala poprvé používat v USA v padesátých letech 20. Století.

„Je to vlastně sled několika praktických úloh, podle kterých se posuzuje budoucí výkon uchazeče v práci.“ (WAGNEROVÁ, 2011, s. 18).

Jedná se většinou o celodenní komplexní diagnostický program, který zahrnuje kromě klasických ústních pohovorů také různé modelové situace.

Výkon je hodnocen na několika rovinách a nejlépe několika na sobě nezávislými a proškolenými hodnotiteli včetně svých budoucích nadřízených.

Assessment centra jsou doménou personalistiky a řízení lidských zdrojů. Mohou být organizována interně přímo organizací, která vypisuje výběrové řízení (to je běžné hlavně ve velkých firmách s vlastním HR oddělením), nebo bývají za účelem organizace assessment center najímány externí firmy. Běžnou praxí je spolupráce interního HR oddělení firmy s externí firmou, která dodává potřebné know-how a nezávislé hodnotitele.

V assessment centrum se hodnotí reálné chování jedince. Součástí jsou i behaviorální pohovory a psychodiagnostické testy.

Hodnocení probíhá v kontextu skupin, kde lze pozorovat chování a komunikační dovednosti jedinců a porovnávat je mezi sebou. Assessment centrum by mělo probíhat po dobu 1-2 dnů.

„Jde o postup, ne o specifické místo“. (WAGNEROVÁ, 2011, s. 18).

1.2 Strategie

Marinič (2008) používá k definování strategie odpovědi na zří základní otázky:

- jaký je obsah a struktura firemní strategie?
- jaký je postup při koncipování a realizace strategie?
- jak hodnotit, případně jak měřit jednotlivé výstupy z firemní strategie?

Pojem strategie se používá v ekonomice pro „vyjádření poměrů ambicí a cílů společně s orientací k jejich dožení“ (KARLOF, LOVINGSSON, 2006, s. 249).

Lhotský (2010) v souvislosti se strategií mluví o scénáři vývoje, jedná se o strategii vývoje podniku, která může být:

- strategie pro nejpravděpodobnější variantu vývoje,
- strategie pro nepravděpodobný optimistický vývoj,
- strategie pro nepravděpodobný pesimistický vývoj.

Podle Jakubíkové (2008) určují strategie základní směry, prezentaci prostředků a metod, které vedou k naplnění stanovených cílů firmy. Strategie by však měla firmu pomoci připravit na všechny možné situace, u kterých je pravděpodobné, že se uskuteční. Krizové strategie pak pomáhají předvídat reakci firmy na možné ohrožení – krize firmy.

Ve své knize Skrytí šampióni 20. století otevírá Simon (2004) otázku strategie úspěšných firem na trhu. Strategii vidí jako jak umění tak vědu, „jejímž předmětem je vytváření a využívání podnikových zdrojů tak, aby zajistily zisky a dlouhodobé přežití podniku“. (2007, s. 307). Strategie nemůže být podle něj pouhou vědou z toho důvodu, že jde vždy o vytváření něčeho nového a odlišného, je v ní zahrnuta kreativita.

Věda se podle filozofa 20.století Bergsona musí vypořádat s opakovatelnými fenomény, chce-li odhalovat nové zákonitosti. Strategii

však nelze opakovat ani napodobovat. Účinné strategie mohou vzniknout pouze je-li zapojena tvořivost, originalita a laterální myšlení. Strategie v sobě zahrnuje krátkodobý i dlouhodobý pohled, úzký i široký záběr.

Otec vojenské strategie- Carl von Clausewitz vymezuje účel strategie vojska takto: „ Strategie musí armádu doprovázet až na bojiště, aby se na místě patřičně uspořádaly detaily a aby se v celkovém plánu neustále dělaly nezbytné úpravy. Proto není možné ani na chvíli přestat na strategii pracovat“. (SIMON, 2004, s. 307).

Činnosti, které souvisejí s realizací a tvorbou strategie lze rozdělit do tří fází: fáze přípravy, realizace a kontrola plnění s následnou korekcí. Jako při každé jiné týmové činnosti je i zde na začátku procesu třeba ustanovit realizační tým spolu se všemi sounáležitostmi (odpovědnost, podřízenost, rozdělení úkolů, atd.). Následná fáze realizace probíhá souběžně s fází kontroly a korekce.

Z hlediska definice a implementace firemní strategie je možno rozlišit následné a nezbytné kroky:

Krok 1: identifikace a definice

identifikuje se tržní pozice firmy, analyzují se potenciály, silné a slabé stránky, definují se příležitosti a hrozby na základě konfrontace s vizí,

Krok 2: synergický efekt a hodnota

vytváření strategické aliance s cílem zvýšit konkurenční schopnost, rozšíření tržního segmentu i potenciálu,

Krok 3: generátory hodnoty

efektivní aplikace a využití nejnovějších poznatků a technologií v rámci výrobního procesu a možnosti změny,

Krok 4a: hodnota plynoucí ze zákaznického portfolia

analýza hodnoty pro zákazníka, monitorování loajality zákazníka a satisfakce zákazníka,

Krok 4b: riziko

generace spokojenosti zákazníka a jeho věrnosti znače a následná redukce rizika nenadálého poklesu tržeb,

Krok 4c: tržní síla- potenciál

Koordinování politiky na zákazníka a následné zvyšování tržní síly v dlouhodobém časovém horizontu,

Krok 5: náklady

Synergický efekt slouží jako potenciál pro snížení nákladů výroby, prodeje a služeb, což přinese výhodnější pozici pro vyjednávání s prodejci ohledně efektivní sítě dealerů. Tato síť v případě výpadku distribuce zboží představuje levnější řešení. Kontrola prodeje efektivně využívá nástrojů cenové politiky.

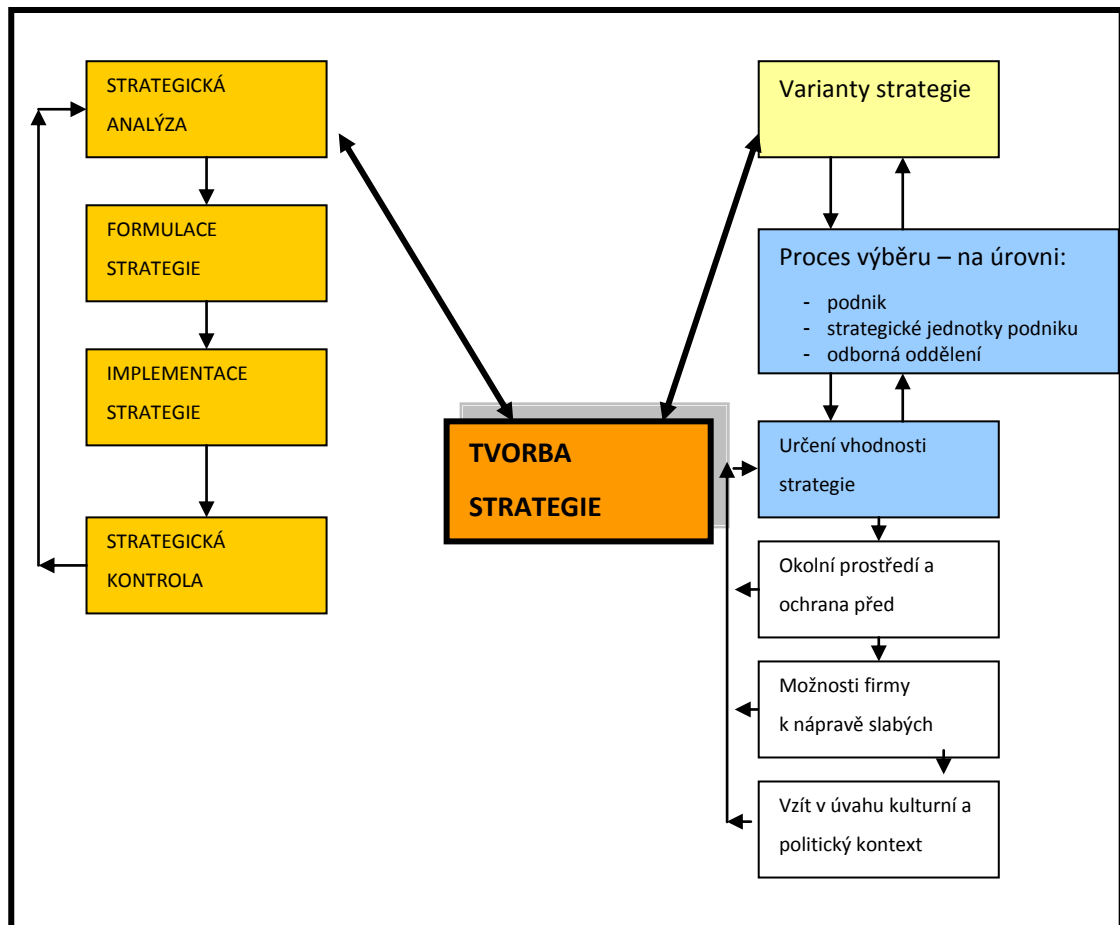
Krok 6: optimalizace

„Cena výrobku spolu se strategií prodeje musí odpovídat konkrétní situaci a vývoji daného trhu a možnostem firmy. Vždy je třeba mít na paměti účelovost vynakládání prostředků s ohledem na souvislost výkon/cena produktu a požadavky zákazníků“ .Marinič (2008).

Jakubíková (2008) ve svém pohledu na proces tvorby strategie rozlišuje 4 základní fáze:

- strategická analýza,
- formulace strategie,
- implementace strategie,
- strategická kontrola.

Obrázek 1: Graficky znázorněný proces tvorby strategie podle Jakubíkové



Zdroj: Vlastní grafika podle Jakubíkové (2008, s. 28)

Samotná strategie se pak zpracovává v různých variantách, následný výběr té optimální probíhá jak na úrovni podniku tak na úrovni jednotlivých strategických jednotek podniku i na úrovni jednotlivých oddělení (výroba, finance, marketing..atd.). Vlastní proces výběru je komplexní. Jeho obtížnost stoupá s rozmanitostí produktů a s oblastí působení firmy.

S výběrem strategie souvisí její vhodnost, která se určuje pomocí tří kritérií:

- využití příležitostí z okolního prostředí a obrana vůči hrozbám,

- zhodnocení sil a hlavní kvalifikace firmy, která zabrání nebo napravuje slabé stránky,
- odpovídá kulturnímu a politickému kontextu,

Vhodnost strategie je možno stanovit i pomocí analytických technik jako jsou:

- matice životního cyklu/portfolia
- analýza hodnotového řetězce
- analýza obchodního profilu pomocí databáze PIMS
- analýza strategických možností s využitím metod klasifikace, rozhodovacích stromů, plánování scénářů a další.

Simon (2004), který se ve své knížce Skrytí šampióni zabývá strategiemi málo známých firem, které jsou však velmi úspěšné, rozlišuje při vytváření strategie dva aspekty - obsah a proces. Obsah - zahrnuje formulování cílů, vymezení předmětu podnikání a trhu, analýzu konkurence atd. Proces - Arie de Geus, který byl dříve odpovědný za strategii podniku Shell, „považuje ponaučení získaná v rámci tohoto procesu za důležitější než finální výstup „. (SIMON, 2010, s. 316).

1.3 Komunikace

Komunikace je vzájemné sdělování mezi lidmi. Umění hovořit jeden s druhým, říkat, co si skutečně myslíme a cítíme, říkat to jasně a ujišťovat se že jsme slyšeli správně. Komunikujeme i mimoslovní komunikací, signály, které vysíláme svým tělem, gesty, mimikou.

Účinná komunikace je základem vedení a managementu. Nevede shora dolů, nebo zdola nahoru, nýbrž je dvousměrná a kontinuální (HELLER, 2004, s.149).

Schopností komunikovat prostřednictvím symbolů se člověk odlišuje od zvířat. Komunikace s druhými lidmi nám umožňuje poznat i ty věci, se kterými jsme se osobně nesetkali. Člověk si tak rozšiřuje oblast vědění. Schopnost komunikovat a komunikaci nadále rozvíjet má v dnešní době čím dál výraznější vliv na postavení člověka. Čím jasněji a úplněji dokážeme sdělit nápady a myšlenky, tím úspěšnější jsme ve všem, do čeho se pustíme.

„Abyste komunikovali efektivně, musíte si být vědomi vyjadřovacích prostředků a kanálů“ (HELLER, 2004, s. 150).

Forsyth (2009) vymezuje komunikaci jako sdělování a sdílení, tj. předávání a přijímání významů mezi lidmi. Komunikace je specifickou formou spojení mezi lidmi a podílí se také na fungování vztahů mezi lidmi vůbec.

Abychom se mohli s jiným člověkem domluvit, nesmíme opomenout mnoho faktorů. Musíme zvládnout umění dorozumění, nutnost vzájemně si naslouchat, ale i se navzájem slyšet.

Verbální komunikace je vyjadřování pomocí slov. Slova jsou špatní nositelé informací. Důležité je při komunikaci, když někomu něco vysvětlujeme nebo jen povídáme, abychom se snažili do té osoby vcítit. Pokud se vcítíme do druhé osoby jsme zase o kus blíže k úspěšné komunikaci. Komunikace znamená zajímat se, umění být zticha a poslouchat.

Neverbální komunikaci je řeč těla. Neverbální komunikace je naprosto neodmyslitelnou součástí sociálního styku, proto nemůžeme klást důraz na to, co si sdělujeme, ale i jak to sdělujeme. Součástí neverbální komunikace je mimika (to co sdělujeme výrazem obličeje).

1.4 Motivace

Motivace leží v samém jádru řízení lidí a zdaleka nejde jen o pochvalu za dobrou práci (HELLER, 2004, s. 168)

Podle Nakonečného (2000) je význam motivace mnohem hlubší a patří nejen mezi nejdůležitější nástroje řídicích pracovníků, ale je součástí

každodenního života každého z nás, i když si to vůbec neuvědomujeme. Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

„Motivace lidí je jedna z nejdůležitějších schopností, protože všechny ostatní schopnosti závisejí právě na ní. Lidé jsou motivováni různými potřebami: potřebou pocitu bezpečí, uznání, uspokojení z dobře vykonané práce.“(BĚLOHLÁVEK, 2008, s.48).

Mezi potřeby patří také peníze a další sociální aspekty jejich práce. Dobrý vedoucí se učí rozpoznávat tyto charakteristiky a vhodně je využívat k motivaci každého zaměstnance. Ve funkci vedoucího si nesmíte myslet, že každý sdílí vaše cíle a přání. Ne každý chce propadnout „nemoci“ vedoucího nebo manažera. Většina lidí dává přednost tomu, aby mohla i nadále dělat co nejlépe práci, kterou právě vykonává. Úkolem vedoucího pracovníka a manažera je se učit tomu, jaká mimopracovní přání má každý zaměstnanec a jakou pro něj mají důležitost. Většina vedoucích pracovníků a manažerů si myslí, že jejich zaměstnanci jsou poháněni touhou po penězích. Rozsáhlý dlouholetý výzkum odhalil, že peníze obvykle nepatří na nejvyšší příčku tří nejsilnějších motivátorů. Pro většinu lidí je důležitější, že dělají dobrou práci, že mají možnost se rozvíjet, že mají pocit zodpovědnosti a uznání.

Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů (PLAMÍNEK, 2010, s.11).

Dále je velice důležité, že tyto potřeby musíme správně pochopit. Výzkumy ukazují, že je velký rozdíl mezi tím, co si lidé kromě práce přejí a co si o jejich potřebách myslí jejich nadřízení. Většina manažerů a vedoucích pracovníků si myslí, že jejich zaměstnanci řadí na první místa

svých pracovních požadavků peníze a jistotu zaměstnání. Většina zaměstnanců podle výzkumů řadí peníze a jistotu zaměstnání na třetí až šesté místo – tedy za takové hodnoty, jakými jsou dobré zaměstnání, uznání, pocit příslušnosti k firmě a dobré pracovní prostředí.

Heller (2004) popisuje asi nejznámější modely motivace, jejichž autory jsou A.Maslow a F.Herzberg.

Model motivace od Abrahama Maslowa, který začíná fyziologickými potřebami, typu potřeby dýchat, pít, jíst nebo vyměšovat. Tyto jsou nejnižší na maslowovské části pyramidy, protože se dokáží při neuspokojení prosadit vůči potřebám výše položeným. A.Maslow to vyjadřuje slovy, že je-li člověk hladový, potom jeho „všechny schopnosti jsou ve službách uspokojení hladu“. Když jsou fyziologické potřeby aktuálně uspokojeny a člověk tím nevyčerpá veškerou energii, kterou má k dispozici, začíná podle A.Maslowa uspokojovat potřebu bezpečí, tedy v zásadě požadovat jistotu a orientaci ve své životní situaci – současné i budoucí. Postoupil do druhého patra hierarchie potřeb. Jakmile jsou uspokojeny i tyto potřeby, motor sebezvoje, má-li ještě zdroj energie, nás žene dál k potřebě náležitosti a lásky. V manažerské praxi se to projeví především jako hledání příslušnosti k nějakým definovaným skupinám lidí. Může jít o rodinu, tým, širší komunitu, firmu, obec, trochu problematičtěji (vzhledem k obvyklému rozsahu takového uskupení) také o národ nebo o libovolnou jinak definovanou skupinu osob. Ještě výše v hierarchii nacházíme potřebu úcty. Potřeba úcty je podle A.Maslowa uspokojována ze dvou odlišných zdrojů – sebeúctou (jako výsledek sebehodnocení) a úctou jiných (jako výsledkem hodnocení okolí). V manažerské praxi je zřejmě o této potřebě možné uvažovat jako o potřebě uznání, přičemž je dobré počítat s tím, že často nabývá podoby potřeby výlučnosti (tedy nejen někam patřit, ale také tam nějak vynikat ve vlastních očích ostatních lidí). Na vrcholu pyramidy – v pátém patře hierarchie potřeb – najdeme nejdiskutabilnější a zároveň nespécifičtější kousek maslowovské sbírky – sebeaktualizaci. A.Maslow patří k rozsáhlé skupině psychologů, kteří předpokládají, že hlavní hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází

zvenčí, ale je umístěna uvnitř člověka. Že jsme vnitřně puzeni (tedy motivováni) se rozvíjet. Proslulé je jeho tvrzení „čím člověk může být, tím také musí být“. Člověk na úrovni dominující potřeby sebeaktualizace může být primárně motivován k osobnímu rozvoji a seberealizaci, ale také k chování, které přesahuje jeho bezprostřední zájmy (k hledání širšího smyslu vlastního života nebo jednání vedenému potřebou užitečnosti pro své okolí). Hierarchie potřeb odvozená A.Maslowem našla pochopitelně i řadu oponentů. Například se zdá, jako by neplatila pro některé přírodně žijící komunity. Bylo by jistě pěkné, kdyby lidstvo takovou rozmanitostí (spočívající v koexistenci různých hierarchií potřeb) skutečně disponovalo, ovšem rychlost, s jakou si tyto komunity osvojují vzorce chování po vpádu „maslowovských kultur“, umožňuje o existenci skutečných alternativ k hierarchii potřeb A.Maslowa důvodně pochybovat.

Dalším modelem motivace jsou motivační a hygienické faktory, jejichž autorem je Frederick Herzberg. Herzberg prováděl intenzivní výzkum přístupu lidí k práci. Zjistil, že stejné faktory, o nichž se dříve věřilo, že jsou motivační, pouze přispívaly k prostému uspokojení z práce. Nazval je tedy „hygienické faktory“. Mezi tyto hygienické faktory patří politika podniku, to jsou pravidla a nařízení, která podnik dodržuje. Dalším faktorem je způsob vedení a řízení zaměstnanců, když buďto plní nebo neplní své každodenní úkoly, důležité jsou mezilidské vztahy, který má dotyčný zaměstnanec se svými kolegy na pracovišti. S tímto souvisí další z hygienických faktorů, a sice pracovní podmínky, kterými jsou pracovní doba, pracoviště, zařízení a technické vybavení. Posledním hygienickým faktorem jsou platby a prémie, tj. spravedlivé ohodnocení základním platem plus prémie, bonusem, dovolenou nebo podnikovým autem. Absence nebo špatná kvalita těchto faktorů způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost motivaci nezvyšuje.

Tu naopak aktivně podporuje řada jiných faktorů, které Herzberg nazývá „motivátory“. Takovými motivátory jsou úspěch při dosažení a překročení stanovených cílů, ocenění za individuální zásluhy nejen od nadřízených, ale i od kolegů. Motivátorem je i samotná práce, přesněji

řečeno přesvědčení zaměstnanců o důležitosti jejich práce. Posledními motivátory jsou zodpovědnost a pokrok. Absence motivátorů nemusí nutně způsobit nespokojenost, ale jejich přítomnost obecně vyvolává silnou motivaci. Ve své analýze Herzberg oddělil uspokojení od motivace. Manažer může ovlivnit mnoho hygienických faktorů (uspokojení) a všechny motivační.

Motivování se opírá o vnitřní pohnutky pracovníka, o jeho sounáležitost s firmou a jejími cíli, sladění osobních, skupinových a firemních zájmů, ochotu pracovníka rozvíjet svůj potenciál a využívat ho ve vzrůstajícím rozsahu ve prospěch firmy (tzv. energetizace). (BARTÁK, 2011, s.28).

Nakonečný (2000) vnímá pochvalu jako jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů. Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchů. Má-li však vedoucí pracovník či manažer tohoto úspěchu dosáhnout, měl by se držet několika zásad. Pochvala musí být konkrétní, tzn. že zaměstnanec by měl přesně vědět, za co je chválen, protože za určitých okolností by si mohl příčinu vykládat jinak. Dále by pochvala měla být adresná. Většinou chválíme jednotlivce, někdy ale mohou nastat i případy, kdy je pochválen celý tým. Mnozí členové si však myslí, že úspěch je především jejich zásluhou a ostatní tak lacinou přicházejí k pochvalě. Považují to za nespravedlnost a očekávají uznání svého osobního přínosu. Po vyzdvižení tým by měl proto následovat projev uznání zvláště aktivních jednotlivců.

Dalším zásadou pochvaly je to, že je vyslovena včas, nejlépe ihned po dosažení úspěchu pracovníka. Taková pochvala působí mnohem silněji, než uznání, které je odkládáno na vzdálený termín, i když se jedná o termín pravidelného hodnocení. Pochvala veřejná, tedy pochvala sdělená před ostatními pracovníky je dvojnásob účinná. Vedoucí by se neměl stydět vyzdvihnout zaměstnance za dobré výsledky před spolupracovníky. Dává tím najevo i ostatním, jaké jednání se očekává. Existují u nás už dnes firmy, kde je ve vstupní hale každý měsíc zveřejňována fotografie nejlepšího vedoucího střediska, nejlepšího mistra

a nejlepšího dělníka. Pochvala by neměla být formální. Někdy působí vyjádření pochvaly jakoby se vedoucí snažil odbyť si nepříjemnou povinnost, jako by to chtěl mít co nejrychleji za sebou. Pracovník se však bude cítit úplně jinak, projeví-li vedoucí zájem – zeptá se, jakým způsobem pracovník úspěchu dosáhl nebo se pokusí odhadnout a popsat nesnadnost práce, která vedla k dobrým výsledkům. Poslední zásadou je připravenost chválit, jinak řečeno, vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pracovníka pochválit.

Nakonečný (2000) výtka je důležitým nástrojem motivování. Nemá-li být oslaben její účinek, nebo nemá-li dojít k nežádoucímu efektu, musí se i výtka držet jistých zásad. V první řadě musí vedoucí pracovník zjistit přesné důvody selhání. Mnozí manažeři kritizují podřízené, aniž by chtěli slyšet, jak k chybě došlo. Ve skutečnosti však chyba mohla být způsobena někým úplně jiným. Dále je důležité rozlišit chyby z nedbalosti – ty je třeba přísně postihnout a chyby z neschopnosti – tady postih není na místě, neschopný člověk nemůže za to, že je neschopný. Výtka má být, stejně jako je tomu u pochvaly, adresná. Kolektivní kritika je sotva účinná. Pracovníky, kterých se to týká, se domnívají, že jde spíše o všechny ostatní, nebo se spokojeně usmívají, že jim to zase prošlo. Naopak ti, kteří za nic nemohou, se cítí demotivováni. Další zásadou výtky je to, že vytýkány by měly být konkrétní věci. Vytýkání v obecné rovině je neúčinné, pracovník neví, na jaké oblasti své pracovní činnosti by se měl zaměřit, aby dosáhl určitého zlepšení. Výtka také nesmí obsahovat osobní napadení. Výtka se týká špatně provedeného úkolu, ukazujeme nedostatky práce a neděláme z nich závěry o charakteru pracovníka. Ostrou kritikou člověka pouze urážíme.

Výtka by měla probíhat mezi čtyřma očima, je to záležitost pouze dvou lidí: podřízeného a šéfa. Veřejná výtka je dvojnásobným postihem a ponižuje pracovníka. K veřejné výtce je vhodné sáhnout teprve v extrémních případech nekázně. Poslední zásadou výtky je to, že výtka musí mít odpovídající formu. Nedostatky vytýká dospělý dospělému, nikoliv učitel žáčkovi. Je třeba respektovat důstojnost kritizovaného

pracovníka. Neponižujeme ho, nezesměšňujeme, nepoužíváme ironie, neřveme, nepoužíváme nevybíravých slov. Při dodržování těchto základních zásad lze z výtky udělat jeden z velice účinných motivačních nástrojů.

Finanční motivaci bývá připisován největší význam a často tomu tak opravdu je. Jde však také o motivační prostředek velice citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty, než jsme původně zamýšleli. Jde vlastně o dvě úrovně působnosti, a sice systém odměňování, který stanovuje organizace a rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky, které je firemním systémem omezeno. Pro motivující účinek odměňování jsou stanoveny některé základní principy. Mezi ty základní patří to, že výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy. Důležité je v tomto případě vysvětlit, jaký platí vztah mezi odměnou a pracovními výsledky, jinak se účinek této motivace vytrácí. Někteří manažeři nemají chuť rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu, protože se obávají možných konfliktů. V lidech to pak vyvolává dojem, že je jedno zda pracují nebo nikoliv, protože to jejich mzdu stejně neovlivní. Toto je princip, který říká, že stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci. Třetí princip poukazuje na to, že pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru. Vedoucí se většinou dožadují co nejvyšší pohyblivé složky mzdy, protože v ní vidí hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si, že zatímco pohyblivá složka mzdy posiluje výkonnost, pevná složka je nástrojem stability pracovníků. Ti berou tuto pohyblivou část za něco nejistého, co v budoucnu může nebo nemusí platit v závislosti na výsledcích firmy. Dalším důležitým pravidlem platným pro správnou finanční motivaci je skutečnost, že zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku. Podporuje to týmového ducha. V opačném případě dochází k soupeření mezi útvary organizace nebo ke snaze dosáhnout výsledků na úkor ostatních. Platí také, že čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace. Je-li mzda stanovována na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci nesnadno orientují, motivační účinek se ztrácí. Finanční

motivace je také umocněna včasností vyplacené odměny. Odměna, která následuje těsně po splnění zadaného úkolu, má mnohem větší sílu než odměna odložená nakonec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období. Jednou z chyb, kterých se dopouštějí manažeři je jejich domněnka, že pracovník se dovtípí podle výše odměny jaká je úroveň jeho výkonu.

Z tohoto vyplývá předposlední princip finanční motivace – manažer musí pracovníkovi vysvětlit výši odměny, tj. vysvětlit, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny. Posledním principem je to, že výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka. Odměna, která je proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena, vyvolává v zaměstnanci pocit viny. Nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá, vyvolává hněv.

Motivace je kombinace intelektuálních, psychologických a fyzických procesů, které v daných situacích určují, jak energicky jednáme a jakým směrem je naše energie zacílena. (KARLOF, 2006, s. 124)

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování potřeb objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem. Někteří zesilují své úsilí, aby překážku překonali, jiní se vzdávají svého záměru či hledají náhradní cíle. Jinou reakcí na frustraci může být vybíjení potlačené energie násilím, přesvědčováním sama sebe, že cíl, o který jsme usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že jsme ho nedosáhli. Uvedená jednání jsou nežádoucí, dvojnásob to platí z hlediska firmy. Frustraci podřízených pracovníků může být způsobena nevhodností vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, nespravedlivým odměňováním, hrubým jednáním nebo zesměšňováním, chaosem a špatnou organizací práce, nezaslouženou kritikou, nezaslouženou pochvalou jiného pracovníka,

neochotou vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených, nezájmem o nápady podřízených a mnohými dalšími. Těchto jednání by se měli vedoucí pracovníci jistě vyvarovat, když už k nim z nějakého důvodu dojde, co možná nejdříve začít řešit. Demotivovaný pracovník velice rychle přenáší tuto frustraci na své kolegy a řešení takto vzniklých problémů si může vyžádat delší časový horizont.

1.5 Hodnocení a odměňování

Hodnocení poskytuje konkrétní poznatky o kvalitě sociálního subsystému v organizaci a umožňuje tvorbu reálné strategie a plánování i kvalifikované řízení personálních činností. (BARTÁK, 2011, s. 77)

Hodnocení pracovníků patří mezi významné manažerské funkce. Má v zásadě dvě podoby. Tou první je hodnocení průběžné, neboli neformální. Je to v podstatě každodenní činnost vedoucího pracovníka. Má příležitostnou povahu, řídí se situačními požadavky, je nesystematické a představuje běžný vztah nadřízeného s podřízeným.

Druhou podobou hodnocení je hodnocení systematické, neboli formální či standardizované. Je periodické, vyznačuje se velkými časovými a organizačními nároky. Klade vysoké požadavky na přípravu, zpracování výsledků a všechny zúčastněné. Přesto se navzdory své náročnosti stává významnou a uznávanou součástí personálního managementu. Mnoho firem při tomto typu hodnocení stále více spolupracuje s odbornými konzultanty. Mezi úskalí tohoto hodnocení patří špatně nastavený hodnotící systém, „nárazovost“ v hodnocení, vysoká míra subjektivity či nejasnost cílů.

Hodnocení má umožňovat hodnocenému pracovníkovi, jeho nadřízenému a personálnímu manažerovi vyhodnocovat za minulé období jeho pracovní výkonnost, kvalitu práce, samostatnost v práci a pracovní postoje (BARTÁK, 2011, s. 78)

Při zavádění systému hodnocení pracovníků předpokládáme

zpravidla dosažení více cílů. Pro tyto cíle existuje v různých firmách různé pořadí důležitosti těchto cílů. Takovými cíli mohou být zvýšení pracovních výkonů, odměňování podle zásluh, rozhodování o povýšení pracovníků, poskytování rad zaměstnancům, motivace pracovníků, zvýšení efektivity práce, rozhodování o přemísťování pracovníků, zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky, hodnocení schopností pracovníků, hodnocení procesu přijímání pracovníků a mnohé další. Většina organizací používá hodnocení pracovníků především při určování výše platu a při rozhodování o povýšení.

Lhotský (2009) za základní účel hodnocení považuje vytváření zpětné vazby a podkladů pro poskytování rad zaměstnancům a jejich odměňování a povyšování. Každá organizace má nějaký systém hodnocení. Tento systém však musí být efektivní a všeobecně přijatelný, aby mohl napomáhat sledování rozvoje pracovníků. I když účel hodnocení se zdá být zřejmý i trvalý, v praxi se setkáme často s nejasností při jeho formulování. Někdy se o základních cílech hodnocení ani příliš nepřemýšlí. Je zkrátka převzat či vytvořen nějaký hodnotící systém a čeká se, jaké výsledky přinese. Známo je mnoho pokusů, kdy nějaký hodnotící systém byl s velkým rozruchem, avšak bez předchozí pečlivé rozvahy uveden do života později v tichosti neslavně opuštěn, aby se posléze zahájilo – opět bez předchozího rozmyslu – a dalším poněkud mechanicky převzatým systémem. Takto zaváděné hodnotící systémy jsou velkou chybou a někdy mývají dalekosáhlé důsledky.

Aby účel hodnocení dosáhl toho správného efektu, který je od hodnocení požadován, je velice důležité se na hodnocení dobře a důkladně připravit. Prvním krokem je naplánování schůzky v dostatečném předstihu, aby obě strany měly příležitost se na hodnocení připravit. Pečlivá příprava se během schůzky projeví a tím si jedna nebo druhá strana získává patřičný respekt. Dalším krokem je výběr místa, které je vhodné pro otevřenou a upřímnou diskuzi, nejlépe mimo kancelář. Nutné je zajistit si dostatečné množství času. Bylo by pro obě strany frustrující, kdyby bylo jednání uspěchané nebo ho něco přerušilo. Požadovaný čas

bude záviset na podstatě diskuse a ovlivní ji i skutečnost, jestli je tato záležitost konzultována s pracovníkem pravidelně. Ví-li obě strany, co mohou očekávat, dohody se dosáhne rychleji.

Do hodnocení je nutné zahrnout i stanovení cílů. Tyto cíle specifikují požadované výsledky, přičemž je třeba použít vhodné prostředky hodnocení, aby obě strany věděly, kdy bylo zadání splněno. Cíle by měly být dosažitelné, ale ne příliš snadné. Úspěšné splnění „napnutého“ úkolu vzbuzuje dobrý pocit. Cíle by měly být specifické, tedy konkrétní, dále měřitelné, aby bylo jasné, zda byl či nebyl daný úkol splněn. Při stanovování cílů musí dojít k oboustranné akceptaci zvolených cílů, cíle by měly být reálné, aby jejich splnění bylo dostatečnou motivací pro pracovníka. Každý cíl nebo úkol musí mít přesně stanoven termín, dokdy má být splněn.

Ohodnocení však může poskytnout velmi cennou příležitost pro manažera a člena týmu k výměně názorů (HELLER, 2004. s. 178)

Jasná znalost účelu hodnocení je základem pro tvorbu kritérií. Volba těchto kritérií je vážným a ne právě snadným úkolem. Při tvorbě kritérií si musíme dát pozor na dva extrémy. Tím prvním extrémem je zvolení pouze několika kritérií a získané výsledky na základě takto zvolených kritérií jsou neuspokojivé. Opakem je ve snaze o dosažení maximální informace volba přespříliš kritérií. Vazba mezi jasností účelu hodnocení a efektivní volbou kritérií je zřejmá. Zvolená kritéria musí být adekvátní stanoveným cílům a být co nejjasnější a nejjednoznačnější.

Existují kritéria firemní či podniková, která představují cíle, jež chce firma dosáhnout a individuální kritéria, která se vztahují k činnosti jednotlivých pracovníků. Tyto dva druhy kritérií by měly být v co největším souladu. Individuální kritéria hodnocení by se měla opírat o analýzu a přesný popis nároků pracovního místa. Předem zpracované popisy pracovních míst jsou nesporně velkou výhodou při zavádění hodnotícího systému. Kritéria dělíme na ta, která plynou z vnitřních podmínek organizace, to jsou podniková filosofie, etika, cíle organizace a další. Další kritéria jsou ta, která plynou z charakteru práce, těmi jsou požadavky na

kvalifikaci zaměstnanců pro určitá pracovní místa. Třetími kritérii jsou ta, která plynou z charakteristiky zaměstnanců, sem patří osobnostní vlastnosti, schopnosti, postoje.

Jestliže došlo k pečlivému zvážení účelu hodnocení a následné volbě kritérií, která budou u hodnocených pracovníků sledována, další krokem je volba metod či metody hodnocení. Metody jsou voleny a kombinovány účelně s ohledem na sledované cíle, s přihlédnutím ke všem specifickým rysům organizace a pracovního místa. Je přirozené, že organizace se snaží vytvořit určitý normalizovaný systém hodnocení, který by umožnil co nejširší možnosti srovnávání jednotlivých pracovníků

. Jednou z metod hodnocení pracovníků je metoda srovnání se stanovenými cíli. Tato metoda staví na spolupráci hodnoceného a hodnotitele. Nadřízený se s podřízeným předem dohodnou, která kritéria budou sledována. Jedná se o kritéria výkonová, kvantifikovatelná, specifická a zásadní. Dohoda se vztahuje na konkrétní výkon v určitém časovém úseku.

Další metodou je metoda srovnání s pracovními normami. Je to velice jednoduchá metoda tam, kde zavedené pracovní normy umožňují srovnání s pracovním výkonem zaměstnance. Jedná se vlastně o jednoznačné standardy.

Složitější metodou je metoda kritických případů. Tato metoda zachycuje výjimečné události, které se vymykají průměru, psaným i nepsaným normám chování na určitém pracovním místě. Hodnotitel si heslovitě zaznamenává události, které něčím mimořádným zaujaly jeho pozornost, a to jak pozitivně, tak i negativně. Takto vysledované a systematicky zaznamenané skutečnosti se pak stávají velmi dobrým podkladovým materiálem pro hodnotící pohovor.

Posouzení pracovních produktů je další hodnotící metoda, která se využívá zejména u technických a vývojových pracovníků. Opírá se o objektivní kritéria, kterými jsou např. technické projekty, navrhované technologické postupy, zlepšovací návrhy nebo závěrečné zprávy.

Hodnotící stupnice jsou pravděpodobně nejrozšířenější technikou využívanou pro účely systematického hodnocení pracovníků. Hodnotitel má k dispozici předem připravený formulář, na němž podle instrukce vyjadřuje vlastní názor o hodnocené osobě. Existuje více typů těchto hodnotících škál.

Další metodou je nominační škála. Je to forma, při níž posuzovatel vybírá odpovídající znak z předloženého seznamu. Zatrhne pouze tu vlastnost, která se u hodnoceného pracovníka vyskytuje. Dalším typem hodnotící škály je škála s popisnými přívlastky. U tohoto typu stupnice je míra či intenzita hodnoceného znaku vyjádřena slovním popisem. Hodnotiteli se nabízí k výběru více verbálně vyjádřených možností, z nichž si může volit. Tyto škály se snaží o co nejpřesnější slovní popis pozorovaného pracovního chování, jejich úskalí spočívá v tom, že sice dávají hodnotiteli plastický obraz chování, ale nedokáží dost dobře jednoznačně odstupňovat sledovaný jev. Lépe to umí škály numerické, které využívají k vyjádření intenzity či míry sledovaného znaku namísto slovního číselné vyjádření. Často bývá stupnice 1 až 5, dobře známá ze školního prostředí. Dalším typem škál jsou škály pořadové. V tomto typu posuzovací stupnice má hodnotitel k dispozici seznam sledovaných znaků. Sestaví pak pořadí od nejlepšího k nejslabšímu z pracovníků sledované skupiny. Tato škála předpokládá dobrou znalost všech členů hodnocené skupiny pracovníků. Zvláštním typem je párové srovnání. Zde se hodnocení provádí stanovením pořadí. Buďto se párově porovnává každý s každým z hodnocených, anebo je užito tzv. vynuceného rozdělení. V druhém případě jde vlastně o rozdělení pracovníků do několika skupin dle normální distribuce znaků. Nejčastěji jde o pět skupin. Stanovit pořadí z pracovníků bývá pro manažera, který je dobře zná, poměrně snadné. Slabinou této škály ovšem je právě „vynucenost rozdělení“. Může se totiž stát, že ve skupině převažují „slabí“ pracovníci a ten, kdo je vynuceným výběrem zařazen mezi špičkové, je ve skutečnosti pouze průměrný. Podobným typem je metoda rozdělení bodů, kdy hodnotitel v podstatě opět stanovuje pořadí hodnocených pomocí

přiřazení určitého počtu bodů. Existují i škály grafické, oblíbené zejména u techniků. Hodnotitel zaškrtně na grafické škále místo, kde se podle jeho názoru hodnocená osoba nachází. Výhodou této škály je „plynulost“ přechodu jednotlivých sledovaných znaků. Posledním typem je hodnotící stupnice zakotvující chování. Pro tyto škály je určující spojení hodnocení s konkrétní pracovní činností. To hovoří pro jejich efektivitu, současně však pro značnou náročnost celého hodnotícího procesu.

Heller (2004) dělí systémy odměňování na hmotné a nehmotné.

Mezi hmotné odměny a výhody patří přímé odměny ve finančním vyjádření, kterými jsou základní mzdy a platy, výkonové prémie jednotlivce či podíly na kolektivních prémiech, prémie a odměny za výsledky hospodaření jednotlivce či pracovníka kolektivu, příplatky za přesčasy a práci ve dnech pracovního klidu a v neposlední řadě podíly na zisku. Dalšími hmotnými odměnami a výhodami jsou nepřímé odměny a výhody ve finančním vyjádření, kterými jsou příplatky na pojištění, poskytované služby zadarmo či za snížené ceny nebo přednostní nároky např. na zapůjčení služebního vozu. Třetí kategorií hmotných odměn a výhod jsou nefinanční odměny a výhody. Sem řadíme zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě, prestižní název funkce a tomu odpovídající jednání, kvalitní vybavení pracoviště, přednostní parkování služebního vozu, výhodné stravování z hlediska místa a podmínek nebo osobní sekretářka.

Druhým systémem odměňování jsou nehmotné odměny a výhody. Tento systém zahrnuje účast na některých rozhodovacích procesech, zvýšenou pravomoc rozhodování v určitých oblastech, možnosti dalšího odborného růstu, větší volnost v zavedených pořádcích pro plnění pracovních povinností, možnost určitého výběru a preferenční účasti na zajímavé nebo prestižní práci či podpora v některých mimofiremních sociálních, kulturních a dalších činnostech.

Uplatnění konkrétní formy systému odměňování vychází z firemní filozofie a ze specifik pracovního místa a pracovní pozice. Systém by neměl být rigidní a bez vazby na výkonnost a iniciativu pracovníků. Bezprostřední nadřízení by měli mít možnost stimulovat pracovníky

diferencovaně např. mimořádnými odměnami. Účinný systém je ten, který maximálně motivuje a kombinuje více možností jak hmotné, tak nehmotné stimulační.

K důležitým manažerským zásadám náleží včasná a úplná informovanost podřízených o vazbě pracovního výkonu k odměně, seznámení s možnými odměnami, ale i sankcemi. Opomenout nelze ani kariérní růst a jeho podmínky. Pracovníky nemotivuje pouze aktuální mzda a další požitky. K výkonu i rozvoji schopností a dovedností stimuluje plán osobního rozvoje, znalost konkrétních etap profesionálního růstu a postupu. Obecně se uznává vazba odměny na výkon. Samotné zvýšení platu, pokud motivuje, pak pouze krátkodobě.

Odměňování pracovníků, zejména pak pohyblivá část mzdy, bývají často považována za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. Často diskutovanou otázkou je, zda mzdu pracovníka zveřejňovat, či nikoliv. Pro obě varianty existují silné argumenty. Mzda by měla být zveřejněna, protože pak se stane silným motivačním činitelem, který povzbudí pracovníky, aby se pokusili dosáhnout výsledku úspěšnějších kolegů. Faktem je, že mzdu jednotlivce se v našich podmínkách dá jen stěží utajit. Argument proti říká, že mzda by měla být utajena, protože její zveřejnění vyvolá u pracovníků závist, nespokojenost, zatrpknutí a způsobí vedoucímu mnoho problémů. Současný názor doporučuje zveřejnění výše mzdy v takových případech, kdy se lze opřít o objektivní kritéria výkonu, kterými mohou být např. počet uzavřených smluv u prodejců nebo počet vyrobených kusů u dělníků. Ve všech ostatních případech bude lepší výši výdělku ostatních pracovníků utajit.

Účinné odměňování má velice úzký vztah a přímo i nepřímo ovlivňuje motivaci konkrétního pracovníka. Platí zde několik zásad. Tou první je to, že výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy. Dále platí, že stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci, pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru. Důležité pro zaměstnance je jejich zainteresovanost na výsledku celku, podporuje to týmového ducha. Pátá zásada poukazuje na to, že čím jednodušší je systém odměňování,

tím silnější bude motivace pracovníků. Motivace pracovníků je posilována včasností vyplacené odměny a také podrobným a srozumitelným vysvětlením výši odměny od nadřizeného.

1.6 Emoční inteligence

Konkrétní emoce je charakteristikou aktuálního stavu našeho já (PLAMÍNEK, 2010, s. 95)

Emoce (emoční inteligenci) zná z vlastní zkušenosti každý z nás. Štěstí, radost, láska či náklonnost na straně jedné, té příjemnější, a smutek, strach, lítost či zármutek na straně opačné jsou všechno emoce, které jsou každodenní součástí lidského života. Je to zvláštní druh zážitků, který v nás vzbuzuje příjemné či nepříjemné pocity a dává nám určitou míru vzrušení.

Nakonečný (2000) vidí emoce jako psychologické procesy, které zahrnují subjektivní zážitky libosti a nelibosti, provázené fyziologickými změnami (změna srdečního tepu, změna rychlosti dýchání), motorickými projevy (mimika, gestikulace), změnami pohotovosti a zaměřenosti. Hodnotí skutečnosti, události, situace a výsledky činností podle subjektivního stavu a vztahu k hodnocenému, vedou k zaujetí postoje k dané situaci. Vyvolávají a ovlivňují pak další psychologické procesy. Lze u nich zjišťovat přibližování či vzdalování, intenzitu a dobu trvání. Emoce jsou evolučně starší než rozumové jednání, a proto jsou jejich projevy silnější a obtížněji ovlivnitelné.

Emoce se poměrně snadno přenášejí na ostatní (panika, pláč na pohřbech, neutišitelný smích apod.). Silné emoce mohou poškodit zdraví nebo dokonce přivodit smrt. Také dlouhodobé působení určité emoce může vést ke změnám zdravotního stavu.

Mezi základní vlastnosti emocí patří subjektivita, tzn. že na stejné situace mohou různí jedinci odpovídat různými a různě intenzivními

emocemi (např. hněv nebo strach), pokud někdo reaguje výrazně odlišnou emocí než ostatní, zpravidla k tomu dochází z důvodu intoxikace (alkohol, drogy), poškození mozku nebo duševní choroby; pokud se u někoho nedostavují emoce, mluví se o apatii či lhostejnosti. Další vlastností emocí je spontánnost, která znamená, že se emoce se spouštějí samovolně, s nízkou možností jejich ovlivnění rozumem. Emoce se vztahují vždy ke konkrétnímu zážitku, tzn. jsou předmětné a zároveň se odehrávají bezprostředně a okamžitě, jsou tedy aktuální. Emoce hrají v životě člověka rozhodující úlohu nejen jako procesy hodnocení, které determinují naučené apetence a averze a motivy jednání, ale také jako osobnostní dispozice. Tento zvláštní druh osobnostních dispozic vyjadřuje pojem emocionalita.

Emocionalita je tedy souhrnný pojem pro individuální zvláštnost citového života, řízení a zpracování afektů. Souvislost emocionality a osobnosti vyplývá z faktu, že duševní život člověka je zabarvován jeho emocionalitou (náladovost, vyrovnanost, ale i povrchnost nebo hloubka cítění atd.). Život určují emociogenní situace, tj. vztah subjektu k situaci, její hodnota pro subjekt a také stres, který život ohrožuje, je v podstatě emociogenní. Emocionalita se projevuje silou výrazu a hloubkou prožívání, ale i s obsahem cítění. To souvisí se systémem dispozic, které jsou označovány jako temperament, ale zatímco temperament se vztahuje spíše k jeho formálním charakteristikám reaktivity, je dispozicí ke vzrušivosti, která se projevuje zejména v pohybech a v celkové vitalitě, emocionalita zahrnuje i obsah prožívání a jeho trvalejší charakteristiky.

Emoce jsou pocity, jež odrážejí naše aktuální hodnocení systému, který zahrnuje nás jako osobnost a organismus (složka já) a naše okolí jako zrcadlo a měřítko naší existence (složka okolí). (PLAMÍNEK, 2010, s. 95)

Emoce vznikají spontánně, nelze je vytvořit uměle, lze si však představit určitou situaci nebo navodit vzpomínku, a tak si přivodit i příslušné emoce. Emoce však představují cíle chování, lidé chtějí zakoušet různé příjemnosti, vzrušení nebo klid, chtějí se bavit, radovat, ale

také vyhýbat se bolestem a utrpení, zármutku, nejistotě, nudě atd. Tak si lidé navozují určité emoce tím, že se chovají tak, aby dosáhli určitého účinku tohoto chování, např. si koupí nějakou věc, která je potěší, nebo se jdou podívat na vzrušující film.

V podstatě však mají emoce vždy reaktivní charakter, jsou vyvolávány nějakými vnějšími podněty, vzniklými vnitřními stavy (hlad, únava) nebo dovršujícími reakcemi, které zakončují motivované chování (např. jedení, které vede k nasycení, dovršený pohlavní akt, který navozuje orgasmus). Tato reaktivní povaha emocí je jejich podstatným znakem, jsou vždy reakcí na nějaké vnější podněty či vnitřní stavy. Obecně lze tedy rozlišit vnější a vnitřní podmínky vzniku emocí. Emoce jsou vyvolávány významnými vnějšími situacemi, jako je např. překážka, která stojí v cestě zacílenému jednání (frustrace), nebo nebezpečí. Dále jsou vyvolávány změnou vnitřních psychofyziologických procesů a stavů, jako je např. hlad, vzniklé potíže při řešení problémů, vzpomínek atd. Pojdme se podívat na některé emoce podrobněji.

Štěstí je centrálním zájmem v našem životě. Často se zajímáme o to, zda my sami a ti, kteří jsou kolem nás, jsou šťastni. Pátráme po povaze štěstí, považujeme dokonce usilování o štěstí za základní lidské právo, a podobně jako láska, je i štěstí centrálním tématem naší práce a tvorby. Přesto zůstává štěstí stále záhadou. Měli bychom rozlišovat mezi dvěma typy štěstí. Tím prvním je dlouhodobě přetrvávající pocit štěstí, myslíme tím subjektivní pohodu nebo spokojenost. Druhým typem štěstí je krátkodobá emoce intenzivního štěstí, jako například radost nebo uspokojení. Jako přetrvávající pocit je štěstí nejobecnější pozitivní emocí. Zahrnuje obecné hodnocení našeho života jako celku nebo přinejmenším významných aspektů našeho života, jako je práce, zdraví a rodina. Štěstí v tomto smyslu se dotýká našich nejhlubších záměrů a usilování. Proto není pouze příjemným pocitem, ale zahrnuje také hodnocení naší situace a věcí kolem nás jako v zásadě dobrých a správných.

Radost je velmi příjemný pocit, který je spojený s celkovým oživením, nezřídka i s doprovodnou motorickou aktivitou, jako např.

radostné poskakování, mnutí rukou apod. Je reakcí na úspěch či zisk. Radost vzniká z přítomnosti nějakého dobra, které se jeví jako naše. Máme radost, získáme-li něco žádoucího nebo když se vyhneme ztrátě něčeho žádoucího, přičemž obsah tohoto citu je určován jeho předmětem, resp. hodnotou tohoto předmětu. Slabší formou radosti je spokojenost, nejsilnější formou je pocit štěstí. Radost může být tichá i hlučná a může být provázena veselostí a rozjařeností. Výraz radosti je univerzální a lehce rozpoznatelný, a sice charakteristická křivka úst, lesknoucí se oči, smích, který se objevuje již u dětí raného věku. Průvodními tělesnými projevy radosti jsou zejména dilatace krevních vlásečnic, zrychlování srdeční činnosti a respirace, zvyšování tělesné teploty a bohatší prokrvení tkání. Motoricky se projevuje radost četnými pohyby.

Strach je reakcí na stávající nebo hrozící nebezpečí; primárně, tj. vrozeně, je strach reakcí na hrozbu bolesti a ztráty života. Na vrozenost této emoce poukazuje její spojení s výraznou mobilizací energie (ve strachu se zvyšuje svalová síla subjektu) a s útěkovým chováním. Strach je nejsložitější emocí. Intenzivní strach může i zabít a v některých případech je spojen nikoli s pokusem o únik z nebezpečné situace, ale s útlumem chování, se strnutím. Strach dokáže být velmi nakažlivý, rychle se šíří na základě alarmujících zpráv a na základě pozorování útěku druhých se lidé k útěku přidávají. Strach může také sloužit subjektu jako varovný signál, a tak může usměrňovat jeho myšlení a jednání k novým způsobům hledání záchrany. Kromě toho může lidi vést k tomu, aby se sjednotili v obraně proti hrozícímu nebezpečí. Z uvedeného je jasná funkce strachu, již je, ve spojení s únikovou reakcí, obrana před nebezpečím. Současně strach signalizuje volání o pomoc a podněcuje tendenci k obrannému sdružování a vyhledávání bezpečí. Jako takový je pudovým projevem touhy po uchování života a po bezpečí.

Hněv je původně vrozenou reakcí na překážku, která se staví do cesty při dosahování nějakého cíle a brání rozvíjení jednání. Proto také hněv původně provázel zjevný útok na překážku, jehož smyslem bylo její rozbitím násilné odstranění. Slabší formou hněvu je pocit rozzlobení

(člověk se např. zlobí, když se mu něco nedaří, když mu někdo překáží při vystupování z autobusu apod.). Silnější afektivní formou hněvu je vztek, resp. stav zuřivosti. Mezi situace vyvolávající hněv patří především situace frustrace životně významných potřeb, tj. zejména ego-vztažných, jako je např. urážka.

Empatie (neboli vcítění) je obrazně řečeno vpravení se do citového stavu druhé osoby, jakési spoluprožívání tohoto stavu, ovšem v zeslabené míře, např. spoluprožívání smutku. To spojuje vcítění s dalšími city, např. s lítostí. V tomto smyslu existuje důležitá funkce vcítění, totiž chápání toho druhého. Takové spojení vcítění a chápání druhého se pak stává důležitým činitelem sociální interakce mezi subjektem vcítění a jeho objektem (pochopení druhého může často předejít různým nedorozuměním a konfliktům, vyvolává snahu pomoci mu atd.). Vcítění tohoto druhu vychází z vnímání mimického výrazu druhé osoby, ale také z pozorování její situace (např. osoby, která pláče na pohřbu, aniž by ji bylo vidět do obličeje). Vcítění může dále provokovat slovní komunikace, např. stěžování si na něco, na stávající obtížnou situaci apod.. Vcítění je tedy důležitou podmínkou chápající komunikace a to je patrně jeho původní význam. Vysvětluje se nevědomým napodobením emočního výrazu druhé osoby, která způsobuje slabý zážitek téže emoce.

1.7 Shrnutí

Vytvořit správný postup nebo předložit ucelený návod k tomu, jak správně řídit talentované lidi, a nejen je, nelze. Na někoho platí více řízení podle cílů, na někoho pozitivní či negativní motivace, někdo by pro zvýšení platu udělal možné i nemožné a s jiným to ani nehne, protože jemu stačí třeba jen pochvala za výborně odvedenou práci. Zjednodušeně řečeno, co platí při řízení lidí na jednoho, nemusí automaticky platit na druhého. Poznat a určit, jaký styl řízení a vedení lidí použít, je to tou nejdůležitější a nejsložitější otázkou, na kterou si musí nadřízený manažer dnes a denně odpovídat.

Důležitou roli v talent managementu určitě hraje motivace. Motivace k neustálému zlepšování se a překonávání sám sebe. Na nemotivovaného pracovníka nebudou platit ani ty sebelepší způsoby řízení, naopak motivovaný člověk mnohdy ani nepotřebuje vedení od svého nadřízeného, protože jde svou vlastní cestou. Nejen těmto motivovaným a talentovaným lidem jsou určeny různé programy talent managementu nebo trainee programy jak v oblasti obchodního rozvoje, tak v oblasti manažerského rozvoje.

2 PRŮZKUM V ALLIANZ POJIŠŤOVNĚ A.S.

Allianz pojišťovna je stoprocentní dceřinou společností předního světového pojišťovacího koncernu Allianz SE. Byla založena v roce 1890 v Berlíně. Za velice krátkou dobu svého působení se Allianz dokázala zařadit mezi nejznámější pojišťovny na světě. Allianz byla jednou z pojišťoven, které v roce 1906 likvidovaly škody spojené se zemětřesením v San Franciscu i do té doby největší námořní katastrofu – potopení Titanicu v roce 1912. Významným krokem k posílení pozic Allianz ve světě se stalo její sloučení s AGF, jednou z největších francouzských pojišťoven. Tímto spojením, oficiálně potvrzeným v dubnu 1998, vznikla v té době největší komerční pojišťovna v Evropě a jedna z největších pojišťoven na světě. Dalším spojením, tentokrát v roce 2001, s německou Dresdner Bank se Allianz zařadila mezi největší světové poskytovatele finančních služeb. Allianz je zastoupena prostřednictvím svých vlastních společností, poboček, joint venture a reprezentací ve více než 70 zemích světa.

Na český trh vstoupila v roce 1993 a během svého působení v České republice se vypracovala mezi tři největší české pojišťovny. Začínala s nabídkou životního pojištění a dnes svou širší produktů uspokojí jak privátní, tak firemní zákazníky. Nabízí pojištění privátního majetku a pojištění odpovědnosti za škodu, majetkové pojištění pro podnikatele a pojištění průmyslových rizik, od roku 1995 také havarijní pojištění vozidel a cestovní pojištění. V roce 1999 se Allianz stala jednou ze 12 pojišťoven, které začaly nabízet povinné ručení.

Allianz pojišťovna je univerzální pojišťovnou, tzn. že poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Allianz pojišťovna má přibližně 750 zaměstnanců a 1800 obchodních zástupců.

V čele Allianz pojišťovny stojí generální ředitel. Generální ředitel je zodpovědný za chod celé pojišťovny. Jeho nejbližšími spolupracovníky a ve struktuře pod ním jsou náměstci generálního ředitele. Každý náměstek

zodpovídá za „určitou část“ Allianz pojišťovny, např. náměstek pro obchod, náměstek pro finance, náměstek pro řízení průmyslových rizik apod. Náměstek napřímo řídí své obchodní ředitele jednotlivých úseků. Stejně jako je tomu u náměstků, tak každý vrchní ředitel odpovídá za svůj svěřený úsek. Např. vrchní ředitel úseku retailové distribuce řídí veškeré obchodní aktivity v České republice. K dispozici má 2 zemské ředitele, kteří jsou odpovědní za Čechy a za Moravu. Každý zemský ředitel má na starosti 5 regionálních ředitelství. V čele regionu je regionální ředitel, který řídí a je odpovědný za veškeré aktivity ve svěřeném regionu. Pod ním jsou ve struktuře oblastní manažeři a vedoucí týmů, kteří mají na starosti nejnižší článek v této hierarchii, a sice obchodní zástupce. Od pozice oblastního manažera níže je pracovní poměr na živnostenský list (resp. registrace u České národní banky), od regionálního ředitele výše je to zaměstnanecký poměr. Takto podobně jako úsek retailové distribuce je řízena a ve struktuře hierarchizována většina úseků v Allianz pojišťovně, samozřejmě s různým počtem jednotlivých ředitelů a různým počtem zaměstnanců.

2.1 Trainee programy Allianz pojišťovny

Cílem trainee programů v Allianz pojišťovně je soustavné vzdělávání a systematická podpora vybraných obchodníků nebo manažerů. Pro obchodníky jsou určeny business programy s cílem založit s.r.o. a dostat se do VIP klubu. Manažerům jsou určeny futures programy a ti nejlepší se mají možnost stát řediteli a dostat se také do VIP klubu.

Jednotlivé programy se liší od seniority jejich účastníků. Účastníkem je vždy obchodník nebo manažer vstupující do programu po předchozím splnění určitých kritérií a odsouhlasení svého nadřízeného. Po celou dobu trvání programy je kladen důraz na kooperaci trenéra, nadřízeného manažera a účastníka programu. Pro úspěšnost celého programu je třeba maximální kooperace mezi všemi zainteresovanými.

Účast v programu je hrazena ze strany Allianz pojišťovny, proto v

případě nedodržování nastavené spolupráce, neplnění aktivit v rámci programu nebo neetického chování, a to ze strany účastníka nebo manažera, má ředitel Allianz akademie, která zajišťuje všechny trainee programy, právo vyřadit účastníka z programu či odebrat ho ze skupiny manažera, případně požadovat úhradu nákladů a ukončit spolupráci.

Každý nově příchozí spolupracovník, ať už obchodník nebo manažer, musí ale nejdříve absolvovat úvodní tréninky. Obchodní úvodní tréninky jsou zaměřené na vyhledávání klientů, kontaktování klientů a telefonické domluvení schůzky, vedení schůzky s klientem, práce s Allianz PLUS řešením, představení Allianz PLUS řešení klientovi, zvládání námitek, získání doporučení, apod. Cílem tréninků je rychlé zapracování nového obchodníka do práce pojišťovacího poradce a získání potřebných znalostí všech pojistných produktů, jak v oblasti jejich parametrů, tak především z pohledu jejich možných užitků pro klienty. Jednotlivé tréninky jsou v každém měsíci dopředu vypsány na konkrétní termín a jejich absolvování je pro obchodníka povinné. Všechny tréninky jsou vedeny regionálními trenéry. Min. počet na každém tréninku je 8 obchodníků. Na konci jednotlivých tréninků jsou zadány úkoly, jejichž splnění je podmínkou pro účast na dalším tréninku. Po každém úvodním tréninku posílá regionální trenér zpětnou vazbu na všechny účastníky setkání. Tato zpětná vazba shrnuje úkoly na další období a zobrazuje aktivitu a přípravu všech účastníků. Zpětná vazba se posílá na nadřízeného manažera a regionálního ředitele. Úvodních tréninků je celkem šest a nový obchodník je musí absolvovat nejpozději do 6ti měsíců od nástupu do Allianz pojišťovny.

Úvodní trénink 1 klade důraz na Allianz PLUS řešení a Allianz PLUS program. Pro účast na tomto úvodním tréninku je nutné splnit následující úkol: přinést „potenciál“ = jakékoliv telefonní kontakty (nejméně v počtu 30 ks). Zde je samozřejmě nezbytná pomoc nadřízeného manažera. Cílem je, aby účastník po absolvování tréninku věděl, proč a jak budovat důvěru v průběhu první schůzky a jak mu v tom pomáhá

Allianz PLUS řešení. Aby znal cíl první schůzky a vyzkoušel si obchodní řeč – úvod schůzky, představení, příběh zajištění a práci s Allianz PLUS řešením. Aby věděl, jak požádat o smlouvy, uměl pracovat s výdaji a příjmy. Uměl si říct o doporučení a uměl kontaktovat svého známého s cílem sjednat schůzku a stejně tak zvládat základní strukturu telefonního rozhovoru na studený kontakt. Tento úvodní trénink 1 je třídní.

Po 14ti dnech absolvuje nový obchodník úvodní trénink 2. Obsahem tohoto tréninku jsou výhody a užitky jednotlivých připojištění Allianz ŽIVOT a práce se smluvní dokumentací, v neposlední řadě také telefonování. Pro účast na tréninku je nutné splnit následující úkol: absolvovat elearningový kurz „Informace o Allianz“ a „Allianz ŽIVOT“, přinést „potenciál“ = jakékoliv telefonní kontakty (nejméně 50 ks), které obchodník využije při navolávání schůzek a do úvodního tréninku 2 mít nejméně 5 schůzek s doprovodem nadřízeného manažera, zapsané a vyhodnocené v Allianz Office. Allianz Office je jednotný systém Allianz pojišťovny pro sledování a vyhodnocování úspěšnosti schůzek s klienty. S sebou na trénink přinést nejméně 3 vyplněné Allianz PLUS řešení od reálného klienta, smluvní dokumentaci Allianz ŽIVOT a produktový list životního pojištění. Absolvováním úvodního tréninku 2 se nový obchodník naučí vytvořit modelový příklad dle reálného pojistného plánu a dokáže prezentovat u klienta návrh řešení. Má chuť vyzkoušet si sjednání životního pojištění v praxi. Tento úvodní trénink 2 je také třídní.

Měsíc po absolvování úvodního tréninku 2 se nový obchodník účastní úvodního tréninku 3. Pro účast na tomto tréninku je nutné splnit následující úkol: absolvovat nejméně 8 schůzek s doprovodem nadřízeného, zapsané a vyhodnocené v Allianz Office. Absolvovat elearningový kurz „Allianz AUTO“ a „Allianz DOMOV“, a přinést s sebou pojistné podmínky a produktové listy. A předat TIP úvěrovému specialistovi na jeden z těchto produktů: hypotéční úvěr, úvěr ze stavebního spoření, úvěr na auto, investice. Obsahem úvodního tréninku 3 je autopojištění a pojištění privátního majetku. Cílem je, aby účastník znal výhody autopojištění u Allianz pojišťovny. Naučil se užitky povinného

ručení a havarijního pojištění, včetně doplňkového pojištění. Znal základní pojmy u pojištění budov a domácnosti, uměl klasifikovat možná pojistná nebezpečí. Na tréninku se také naučí argumentaci na 2. schůzce při prezentaci návrhu autopojištění, majetkového pojištění, sjednávání autopojištění a majetkové pojištění ve firemním softwaru. Tento úvodní trénink 2 je opět třídní.

Následuje jednodenní úvodní trénink 4. Ten naučí účastníka pracovat s doporučením. Obchodník získá povědomí o základech pojištění podnikatelů. V závěru dne účastník absolvuje certifikaci pro ČNB. Získání této certifikace je nutnou podmínkou pro získání smlouvy o obchodním zastoupení pro Allianz pojišťovnu. Do této doby od nástupu je nový obchodník zasmluvněn tzv. smlouvou o přípravné činnosti. Cílem tréninku je umět si aktivně říci o doporučení a nebát se telefonovat, sjednávat si schůzky i na studené kontakty zcela sám.

Dalším v pořadí je úvodní trénink 5. Obsahem tréninku jsou jednotlivá připojištění Allianz Života, doplňkové penzijní spoření a také produkty Allianz Finance. Díky absolvování úvodního tréninku 5 umí účastník pracovat se zpracovanou nabídkou u klienta a umí argumentovat zvolené pojistné částky pro jednotlivá připojištění Allianz Život. Účastník tréninku také bezpečně zná výhody zajištění na stáří formou penzijního připojištění a umí nabídnout produkty Allianz Finance. Tento trénink je jednodenní.

Posledním je úvodní trénink 6, jehož obsahem jsou výhody autopojištění. Cílem tréninku je naučit účastníka znát další výhody autopojištění. Účastník bude vědět, kdo mu pomůže s klientem s více vozidly a umět sjednat další možnosti pojištění majetku. Trénink je také jednodenní.

Po celou dobu trvání úvodních tréninků je kladen důraz na kooperaci regionálního trenéra, účastníka a jeho nadřízeného manažera. Po absolvování úvodních tréninků nastává fáze ověřování znalostí v praxi. Je nutné pracovat systematicky podle naučených a doporučených aktivit, je nutná zpětná vazba od nadřízeného manažera, popř. podpora ze strany

regionálních a manažerských trenérů. Obchodní zástupce v této fázi pracuje na svém vzdělávání samostudiem (např. webináře, videotréninky, elearningy) a doplňováním si znalostí v terénu s reálnými klienty, prohlubuje si dovednosti, u klientů pracuje s Allianz PLUS programem a Allianz PLUS řešením, produkty nabízí podle potřeb klienta a zajišťuje jeho následný servis. Stále je podporován a motivován ze strany svého nadřízeného manažera a připravuje se na vstup do dalších trainee programů Allianz pojišťovny, který nese název Talent programu.

Talent program je nadstavbový rozvoj talentovaných obchodníků, stabilizace nováčků po základním adaptačním období, vytvoření komunity a v neposlední řadě zvýšení (stabilizace) jejich příjmu. Talent programu představuje systematickou podporu talentovaných obchodníků. Pro vstup do tohoto programu jsou stanovena minimální produkční kritéria. Splnění těchto kritérií je obchodník považován za talentovaného a je mu umožněn vstup do talent programu. Na konci jednotlivých tréninků jsou zadány úkoly, jejichž splnění je podmínkou pro účast na dalším tréninku. Po každém tréninku talent programu posílá trenér zpětnou vazbu na všechny účastníky tréninku. Tato zpětná vazba shrnuje úkoly na další období a zobrazuje aktivitu a přípravu všech účastníků. Zpětná vazba se posílá na nadřízeného oblastního manažera a regionálního ředitele. Talent program se skládá ze tří jednodenních tréninků.

Prvním z tréninků je trénink s názvem Práce s tipaři a zdroji. Pro účast na tomto tréninku je nutné splnit následující úkol: přinést v měsíčním průměru nejméně 3 vyplněné „analýzy“ = Allianz Plusřešení (celkem 9 ks). Obsahem tréninku je předání osvědčených tipů na práci s doporučením, tvorba databáze tipařů smluv, první kontakt s reálnými partnery, vedení schůzky s cílem domluvení spolupráce a správná identifikace příležitostí ve skupinovém pojištění, jejich přehled a obchodní tipy. Cílem je uvědomění si, kdo může patřit mezi tipaře a získání jistoty při vyhledávání vzájemné spolupráce. Naučit se vyhledávat mezi zdroji tipařů a osvojit si kroky vedoucí k průběžné motivaci obchodních partnerů. V neposlední řadě si uvědomit příležitosti v cestovním pojištění u firemních klientů.

Druhý trénink nese název Poradenský přístup a sebe prezentace. Pro účast na tomto tréninku je nutné splnit úkol: Přinést na trénink kontakty na nejméně 3 aktivní tipaře (ústní dohoda).

Obsahem tréninku je čtyřbarevná typologie osobnosti, 6 kroků prodeje s důrazem na použití metody SPIN a video ukázka nejčastějších chyb při obchodní schůzce. Díky typologii si uvědomíte, jak působíte při schůzce na klienta. Pochopení typologie a 6ti kroků prodeje pomůže zaujmout klienta a rozpoznat jeho motivy na první i druhé schůzce. Součástí tréninků je také praktická ukázka toho, jak odhalit potřeby klienta v oblasti životního pojištění, autopojištění a majetkového pojištění. Nevíte si rady s klientem, který se na schůzce chová dominantně? Podrobný rozbor videa s tímto klientem Vám ukáže cesty. Cílem tréninku je umět zařadit klienta do čtyřbarevné typologie, umět používat argumentaci vhodnou pro konkrétního klienta, umět objevit potřeby díky metodě SPIN a být i dominantnímu klientovi rovnocenným partnerem.

Posledním tréninkem talent programu je trénink s názvem Konkurence. Pro účast na tréninku je nutné splnit úkol: přinést nejméně 3 sjednané dvojloby. Na vlastní kůži absolvujte jednání s konkurencí. Zajděte do jiné pojišťovny a nechte si udělat návrh pojištění na majetek nebo život, který s sebou doneste na trénink. Obsahem tréninku je praktická orientace v základech v porovnání s konkurencí. Účastník si též procvičí argumentaci na námitky na 2. schůzce. Cílem tohoto tréninku je znalost účastníka, jak vést obchodní rozhovor s již pojištěným klientem a umět vyjmenovat nejdůležitější výhody životního pojištění, autopojištění a majetkového pojištění u Allianz pojišťovny oproti konkurenci. V konečné fázi účastník bude umět porovnat produkty a bude vědět, jak efektivně vypovědět autopojištění či majetkové pojištění u konkurence.

Po celou dobu trvání Talent programu je kladen důraz na kooperaci všech zúčastněných v programu. Detailní odpovědnosti a povinnosti každé „role“ jsou následující:

Účastníci programu:

- Plnit cíle ze svého osobního rozvojového plánu.
- Účastnit se všech aktivit spojených s ALLstar dle Nastavení spolupráce:
 - Tréninky a semináře – společná setkání účastníků (na regionu/na zemi).
 - Individuální schůzky s manažerem (min. 1x za týden).
 - Doprovody na schůzkách s klienty – s manažerem, trenérem dle Nastavení spolupráce, (min. 1x za týden).
 - Samostudium, webináře, videotréninky, eLea.
 - Maximálně a včas vytěžovat kontakty v rámci obchodní kampaně (vlastní, doporučení, kmen AZP včetně AZD).
 - Plnit úkoly vyplývající z tréninků a seminářů.
 - Dodržovat nastaveného harmonogramu s manažerem a trenérem, včetně termínů nastavených v Allianz Office.
 - Respektovat metodiku prodeje Allianz PLUS řešení.
 - Věnovat maximum času a úsilí plnění obchodních aktivit k dosažení dohodnutých výsledků v Nastavení spolupráce, tj. průměr NAK pro KARS za poslední 4 měsíce = 45 000 Kč/měsíc (pro vstup na zemské setkání).

Nadřízený manažer:

- Odpovídat za Nastavení spolupráce a předkládat jej ke schválení regionálnímu řediteli.
- Průběžně vyhodnocovat a nastavovat opatření, řešení.
- Odpovídat za nastavení a realizaci systému denní podpory účastníka programu (denní kontakt, řízení aktivit, kontrola diáře, atd.).
- Organizovat pravidelné individuální schůzky (min. 1x za týden) – kontrolovat plnění výkonových cílů, podpora a rozvoj dovedností, termíny dle Nastavení spolupráce, které korespondují s Allianz Office.
- Vést vzorově schůzky, dle Nastavení spolupráce (min. 1x za týden) - náslech schůzky, zpětná vazba, rozvoj dovedností.
- Podporovat obchodníka při vytěžování kontaktů (vlastní, doporučení, kmen AZP včetně AZD), průběžně kontrolovat výsledky.

- Kontrolovat a pomáhat obchodníkovi při plnění úkolů vyplývajících z tréninků a seminářů.
- Účastnit se a provádět pravidelná setkání s účastníky programu z regionu.

Regionální ředitel:

- Potvrzovat zařazení účastníka do programu včas.
- Vést úvodní setkání s účastníky programu a jejich manažery na regionu (vysvětlení podmínek a obsahu programu, práce s kontakty).
- Odsouhlasit Nastavení spolupráce s účastníkem a jeho nadřízeným manažerem.
- Průběžně kontrolovat dodržování Nastavení spolupráce ze strany manažera a nastavení režimu s manažerem (termín si nastavuje ředitel dle potřeby).
- Organizovat pravidelné individuální schůzky s manažerem (min. 1x za 14 dní) – kontrola plnění výkonových cílů, podpora a rozvoj dovedností.
- Organizovat pravidelná setkání s účastníky z regionu (nastavení dle režimu).
- Po absolvování programu min. 2 x za rok organizovat individuální setkání – vize pro budoucnost.
- Přidělovat kontakty (vlastní, doporučení, kmen AZP, včetně AZD), průběžně kontrolovat vytíženost kontaktů, výsledky.

Na talent programy navazují obchodní rozvojové trainee programy, jejichž cílem je následná podpora úspěšných absolventů talent programu v rozvoji jejich podnikání, rozšíření portfolia klientů obchodníka, vstup do nových segmentů a růst kmene do maximální možné a udržitelné výše.

Prvním z těchto obchodních rozvojových trainee programů je trénink Business Adept, který trvá 5 měsíců. Obsahem těchto programů je systematická podpora talentovaných obchodníků, pro něž je připraveno nadstavbové vzdělávání formou tréninků, odborných seminářů a vzdělávacích setkání. Tréninky uvedené v Business Adept vede

regionální, centrální trenér a oddělení Allianz Finance. Na konci některých tréninků jsou zadány úkoly, jejichž splnění je podmínkou pro účast na dalším tréninku. Po každém tréninku Business ADEPT posílá trenér/lektor zpětnou vazbu na všechny účastníky setkání. Tato zpětná vazba shrnuje úkoly na další období a zobrazuje aktivitu a přípravu všech účastníků. Zpětná vazba se posílá na nadřízeného oblastního manažera a regionálního ředitele. Minimální počet účastníků na tréninku je 4. Program Business Adept nabízí celkem 5 následujících tréninků:

Trénink „Allianz PLUS řešení v praxi“

Obsahem tréninku je vyzkoušení si prodejní pomůcky Allianz PLUS řešení na reálném klientovi. Účastník uvidí případné námitky v praxi a bude vědět jak na ně reagovat. Cílem tréninku je, aby se účastník nebál zeptat klienta na jeho rodinnou situaci a v neposlední řadě na příjmy a výdaje. Aby si účastník uvědomil, jak jednoduché je získat potřebné údaje k vytvoření optimálního návrhu a k jeho následnému představení.

Trénink „Zažijte reálnou praxi prodeje životního pojištění s Janou Havlínovou“

Obsahem tréninku je schůzka s reálným klientem na prodej Allianz ŽIVOTA. Účastník uvidí případné námitky v praxi a bude vědět jak na ně reagovat. Cílem tréninku je poznat, co chce klient slyšet na skutečné schůzce při prodeji produktu Allianz ŽIVOT, jaké může klást námitky a bude umět na ně reagovat a vhodně argumentovat.

Trénink „Typologie klientů podle barev“

Obsahem tréninku Typologie klientů podle barev je barevná typologie klientů, díky které zefektivníte svůj prodej a budete ještě úspěšnější v uzavírání obchodů. Cílem tréninku je rozpoznat různé typy klientů – např. kdo je tzv. vedoucí, analytik, bavič nebo rodinný typ a vědět, jaký způsob prodeje a komunikace zvolit na jednotlivé typy a zároveň jak reagovat na jejich otázky či námitky.

Trénink „Psychologie prodeje a zvládání stresových situací“

Obsahem tréninku je zaměření se na psychologii prodeje v kontextu s typem klienta a zvládání stresových situací při jednání s klientem. Cílem tréninku je umět uzavřít obchod na základě rozpoznání emocí a kupních signálů klienta. Zvládnout trému a obtížné situace v obchodním jednání a naučit se rozpoznat řeč těla zákazníka při prodeji.

Trénink „Jak prodávat Allianz FINANCE“

Obsahem tréninku jsou finanční produkty, především hypotéky a úvěry, základní finanční pojmy, investiční možnosti produktové nabídky a správná identifikace vhodného klienta = což je cesta ke stabilizaci kmene a především k novým klientům. Cílem tréninku je bližší seznámení s fungováním a přínosem oddělení Allianz FINANCE pro úspěšného obchodníka a rozšíření svého portfolia a finanční znalosti o nabídku pro klienty ve formě hypoték a úvěrů. Po absolvování tréninku je cílem, aby byl účastník absolutně komfortní ve všech nabízených produktech, uměl je sjednat (zprostředkovat), a znal, kde si vzájemně pomáhají a v čem se doplňují Allianz FINANCE vs. Allianz PLUS program.

Druhým z těchto obchodních rozvojových trainee programů je trénink Business Master , který trvá 6 měsíců. Účelem programu je cílená podpora kvalitních obchodníků při zaměření na získání dalšího segmentu klientů, konkrétně podnikatelskou klientelu (malé a střední firmy). U těchto subjektů je velký potenciál rozvoje a tím i obchodní potenciál pro obchodníky Allianz s již navázanou důvěrou klienta. Tréninky uvedené v Business Master vedou trenéři Allianz Akademie, externí lektoři či metodici z jednotlivých oddělení Allianz pojišťovny. Minimální počet účastníků na tréninku je 4. Cílem programu je pomoci obchodníkovi ve větší samostatnosti a jistotě, která napomůže obstát v konkurenčním prostředí nejen u retailových klientů, ale též u korporátní klientely. Větší znalosti produktů, likvidace i související agendy, širší pole působnosti z hlediska klientely a sdílení best practice s obchodníky v podobné situaci a stupni rozvoje, napomůže obchodníkovi rychleji a kvalitněji rozvíjet svůj obchod, navýšit kmen i příjmy. Po absolvování tohoto stupně bude

obchodník schopen vést obchodní jednání s podnikateli, ocenit jejich majetek pro účely pojištění, vhodně nastavit pojistný program, tak aby maximálně odpovídal potřebám konkrétního klienta. Na závěr bude schopen poradit, jak správně postupovat a co doložit v případě likvidace pojistné události. Program Business Master nabízí celkem 2 tréninky, 1 stáž a 1 seminář:

Trénink „Jak a čím zaujmout podnikatele“

Pro účast na prvním tréninku programu Business MASTER má účastník s sebou 3 tipy na podnikatele ze svého okolí. Obsahem tréninku je pojištění podnikatelů dle konkrétního segmentu, definice specifik jednotlivých oborů a výhody širokého rozsahu krytí. Cílem tréninku je uvědomění si možnosti rozšířit své portfolio klientů o nový podnikatelský segment a umění dokázat přes výhody nabídnout široký rozsah krytí, zaměřit se na prodej konkrétního řešení na základě užítku pro klienta, s cílem prodat pojištění vysoké kvality za odpovídající cenu. V neposlední řadě umět použít přehled pojišťovacích vychytávek k jednotlivým oborům podnikatelských činností.

Trénink „Technická rizika pro každého podnikatele“

Obsahem tréninku je nabídka pojištění podnikatelů o technická rizika a další specifika z oblasti průmyslového pojištění (zásilky, dopravci, stavby a montáže, pojištění managementu,...), díky kterým je možné zvýšit objem produkce v podnikatelském segmentu. Cílem tréninku je umět odborně poradit klientovi v segmentu průmyslového pojištění, např. při zjišťování informací pomocí dotazníků. Znat procesy úpisu pojištění průmyslu a umět úzce spolupracovat s manažerem firemního obchodu.

Stáž „Den s likvidátorem pojistných událostí“

Obsahem stáže je osobní návštěva oddělení likvidace pojistných událostí, která odpoví na otázku, co to znamená likvidovat pojistné události od A po Z. Na praktické ukázce se seznámíte s postupy likvidace a sami se zapojíte do procesu. Cílem stáže je nahlédnout pod pokličku procesu Likvidace pojistné události, prakticky se seznámit s postupy a díky tomu

dokázat být podnikateli partnerem nejen při sjednání pojištění, ale především v řešení důsledků pojistné události. Zjistit, které dokumenty jsou pro likvidaci nezbytné, a dokázat klientovi jejich potřebu objasnit. Umět obohatit svůj prodejní rozhovor o zkušenosti z oblasti likvidace pojistných událostí – praktické příklady.

Seminář „Oceňování majetku“

Obsah semináře je zaměřen na odhady a oceňování nemovitostí, pozemků a staveb. Cílem semináře je si osvojit základní znalosti, kdy je odhad potřeba, jaké jsou způsoby odhadu a jaké důležité doklady pro odhad potřebujete. Dále získat znalosti potřebné jak pro tržní oceňování nemovitostí, tak pro oceňování nemovitostí.

Posledním z obchodních rozvojových trainee programů je trénink Business Profi , který trvá 1 rok. Je určen pro skupinu talentovaných obchodníků, kteří úspěšně obchodují napříč všemi segmenty klientů, a podařilo se jim vytvořit kmen minimálně ve výši 5 mil. Kč. Účelem je podpora rozvoje obchodníka a zajištění udržitelnosti stejného tempa růstu kmene pomocí získání spolehlivých zaměstnanců případně otevření obchodního místa pro další přiblížení se klientům. Tréninky uvedené v Business Profi vedou trenéři Allianz Akademie, externí lektori či metodici z jednotlivých oddělení Allianz pojišťovny. Cílem programu je pomoci obchodníkovi vybudovat si kvalitní zázemí pro správu rozšiřujícího se kmene v podobě spolehlivých podřízených (zaměstnanců či PPZ) což je vhodné praktikovat prostřednictvím založení společnosti s ručením omezeným. Toto zázemí umožní též jednání s vrcholným managementem velkých společností, které vyhledávají kvalitní servis od úvodní schůzky až po vyřízení likvidace pojistné události. S vyššími kapacitami bude obchodník schopen tyto služby nabídnout a stane se vhodným partnerem pro tento segment klientů. Obsahem programu Business Profi je podpora při založení společnosti s ručením omezeným a získávání spolehlivých podřízených, nadstavbové vzdělávání formou rozvojových tréninků a odborných seminářů a pravidelná setkání účastníků programu. Program setkání: uvítání nových členů, informace o možnostech rozvoje v rámci

programu Business PROFI, rozsah nadstandardní podpory, účast manažera obchodních míst, hosté z vedení společnosti (vybrané úseky – dle aktuálního dění ve firmě), setkání s úspěšným kolegou – sdílení know-how se členem VIP KLUBU na téma „Cesta k úspěchu“. Absolvováním tohoto stupně bude mít obchodník z tréninků znalosti, jak správně vybírat zaměstnance, jak je vést a motivovat k maximálním výkonům. Bude mít k dispozici podporu generálního ředitelství při založení společnosti s ručením omezeným včetně právního poradenství. Též je připraven trénink etikety pro jednání s vrcholným managementem společnosti. S kvalitním zázemím v podobě spolehlivých zaměstnanců je prostor pro další rozšiřování segmentu klientů. Program Business Profi nabízí celkem 3 tréninky, 1 workshop a 1 seminář:

Seminář „s.r.o. a jeho založení“

Obsah semináře: co vše je nutné pro založení a vznik s.r.o., výhody založení s.r.o., práva a povinnosti společníků, orgány s.r.o. a jejich působnost, rozhodování valné hromady a obchodní vedení jednatelů. V neposlední řadě se na tomto semináři podíváte na společenskou smlouvu/stanovy s.r.o., jejich obvyklé náležitosti a také případné převody společenského podílu. Cílem semináře je uvědomění si možnosti vybudovat svoji společnost a znalost všech postupů, které jsou pro založení společnosti nutné. Mít konkrétní přehled o povinných dokumentech, orgánech a ostatních náležitostech. V případě založení společnosti můžete využít právní poradenství přednášejícího v obecné rovině.

Trénink „Získání spolehlivých zaměstnanců/PPZ“

Pro získání kvalitních zaměstnanců/PPZ do firmy a perspektivu dlouhodobé spolupráce s nimi je nezbytné, aby každý znal svůj osobnostní potenciál a rizika. Z tréninku si účastník odnese nejen odpovědi na otázky: Jaké silné stránky je možné využívat při získávání nových zaměstnanců/PPZ do firmy? Jaká osobnost člověka má šanci naplnit očekávání na kvalitního zaměstnance/PPZ? Kde hledat, jak cíleně

oslovit a zaujmout ke spolupráci? Jak využít reference a princip „známí mají známé“ při hledání nových zaměstnanců? Cílem tohoto programu je poskytnout klíčové znalosti, které pomohou získat pro svoji firmu kvalitní a spolehlivé zaměstnance/PPZ.

Trénink „Práce se zaměstnanci, jak s nimi pracovat a jak je motivovat?“

Obsahem tréninku je prezentace „nástrojů“ a technik, jak motivačně pracovat se zaměstnanci/PPZ tak, aby investice do nich vložená měla rychlou návratnost a následně již přinášela zisk. Cílem tréninku je dozvědět se klíčové činnosti, které jsou nezbytné pro vedení lidí (a přinášejí největší efekt), jak s každým zaměstnancem „sjednat psychologickou smlouvu“ a tím získat dostatek informací o ochotě a motivaci každého zaměstnance, jak pravidelně hodnotit práci zaměstnanců, jak motivovat zaměstnance/PPZ ve své firmě a jak můžeme zaměstnance rozvíjet „Stimulace“ vs. „Motivace“?

Workshop „Manipulace v naší práci i v životě“

Obsahem jednodenního workshopu jsou případové studie, zážitky a cvičení na téma manipulace, které účastník ihned přemostí do své praxe. Workshop je určen těm, co mají pocit, že je s nimi občas (často) manipulováno a chtějí se naučit správné obraně, případně rozpoznat i zcela nenápadné argumentační klamy. Cílem je ujasnit si, co manipulace je a co už není, seznámit se s typy manipulátorů a jejich manipulativními technikami a naučit se bránit manipulaci různými technikami. Účastník zjistí, že není každá manipulace škodlivá.

Trénink „Etiketa – společenská pravidla v praxi“

Obsahem tréninku jsou společenská pravidla v praxi. Účastník se naučí zvládat pracovní společenské situace, získá jistotu a obratnost na společenských akcích spojených s jídlem a osvojí si důležitá pracovní-společenská pravidla, umí tím předcházet faux pas. Hlavním cílem tohoto tréninku je osvojit si etiketu takovým způsobem, aby se účastník sám cítil dobře a aby svým chováním držel vysokou společenskou úroveň, tzn.

uměl vzbudit pozitivní první dojem a formou zvládnutí pravidel společenského styku zaujmout svou sebe prezentací.

Po celou dobu trvání obchodního trainee programu je kladen důraz na kooperaci všech zúčastněných v programu. Detailní odpovědnosti a povinnosti každé „role“ jsou následující:

Účastníci programu:

- Plnit cíle ze svého osobního rozvojového plánu.
- Účastnit se všech aktivit spojených s rozvojovým programem dle

Nastavení spolupráce:

- Tréninky a semináře – společná setkání účastníků (na regionu/na zemi).
- Individuální schůzky s manažerem (min. 1x za týden).
- Doprovody na schůzkách s klienty – s manažerem, trenérem dle Nastavení spolupráce, (min. 1x za týden).
 - o Samostudium, webináře, videotréninky, eLea.
- Plnit úkoly vyplývající z tréninků a seminářů.
- Dodržovat nastaveného harmonogramu s manažerem a trenérem, včetně termínů nastavených v Allianz Office.
- Respektovat metodiku prodeje Allianz PLUS řešení.
- Věnovat maximum času a úsilí plnění obchodních aktivit k dosažení dohodnutých výsledků v Nastavení spolupráce.

Nadřízený manažer:

- Odpovídat za Nastavení spolupráce s účastníkem programu a předkládat ke schválení regionálnímu řediteli.
- Průběžně vyhodnocovat a nastavovat opatření, řešení.
- Odpovídat za nastavení a realizaci systému denní podpory účastníka programu (denní kontakt, řízení aktivit, kontrola diáře, atd.).
- Organizovat pravidelné individuální schůzky (min. 1x za týden) – kontrolovat plnění výkonových cílů, podpora a rozvoj dovedností, termíny dle Nastavení spolupráce, které korespondují s Allianz Office.
- Vést vzorově schůzky, dle Nastavení spolupráce (min. 1x za týden) - náslech schůzky, zpětná vazba, rozvoj dovedností.

- Kontrolovat a pomáhat obchodníkovi při plnění úkolů vyplývajících z rozvojových tréninků a seminářů.

- Účastnit se a provádět pravidelná setkání s účastníky programu z regionu.

Regionální ředitel:

- Potvrzovat zařazení účastníka do programu.

- Vést úvodní setkání s účastníky programu a jejich manažery na regionu (vysvětlení podmínek a obsahu programu, práce s kontakty).

- Odsouhlasit Nastavení spolupráce s účastníkem a jeho nadřízeným manažerem.

- Průběžně kontrolovat dodržování Nastavení spolupráce ze strany manažera a nastavení režimu s manažerem (termín si nastavuje ředitel dle potřeby).

- Organizovat pravidelné individuální schůzky s manažerem (min. 1x za 14 dní) – kontrola plnění výkonových cílů, podpora a rozvoj dovedností.

- Organizovat pravidelná setkání s účastníky z regionu (nastavení dle režimu).

- Po absolvování programu min. 2 x za rok organizovat individuální setkání – vize pro budoucnost.

Manažer firemního obchodu:

- Kvalitně a včasně zpracovávat návrhy pojistného programu pro významného klienta z podnikatelské sféry s velkým potenciálem.

- Detailně obeznámit obchodníka s návrhem pojistného programu.

- Pomoc s prezentací návrhu pojistného programu na jednání s klientem.

Manažer dealerského obchodu:

- Poskytovat detailní informace k možnostem spolupráce dealera a Allianz pojišťovny.

- Podporovat obchodníka na důležitém jednání u dealera s potenciálem navázání spolupráce.

Druhou možnou cestou vedle účasti v rozvojových obchodních trainee programech, kterou se může obchodník v Allianz pojišťovně vydat, jsou rozvojové manažerské trainee programy. Tyto programy slouží pro rozvoj obchodní sítě v manažerské oblasti. Cílem je rozvíjet regiony, vznik nových manažerských struktur a rozšíření těch stávajících díky systematické podpoře ze strany Allianz a důkladné práci nadřízených manažerů. Tréninky uvedené v těchto manažerských programech vedou manažerští trenéři Allianz Akademie.

Prvním z těchto rozvojových manažerských trainee programů je program Futures Adept, který trvá 5 měsíců. Je určen pro obchodníky, kteří chtějí postoupit na manažerskou pozici a vybudovat si svůj tým obchodníků. Minimální počet účastníků na jednom tréninku je 4. Před absolvováním programu a po zvolení cesty manažerského rozvoje prochází účastník on-line Psychodiagnostikou (Virtuální Assessment centrum), které následně stanoví předpoklady manažerského potenciálu testovaného. Výstupní zpráva je doprovázená interpretací ze strany licencovaného psychologa, je tedy opřena o odůvodnění a fakta z testování. Výstupní zprávu bude mít k dispozici nadřízený manažer a manažerský trenér. Sloužit by měla jako podpůrný článek ke zjištění kompetencí, potenciálu a řízení budoucího manažera. Cílem vzdělávacího programu Futures ADEPT je dosažení pozice vedoucího týmu. Tím se obchodník stane v případě, že přivede do Allianz pojišťovny dva nové obchodníky. Obsahem programu je práce s vizí, stanovení si SMART cílů, převod do konkrétních čísel, strategie jak toho dosáhnou. Po absolvování programu účastník ví, jak prodávat pozici obchodníka podle potřeb na základě zjištěných informací z první schůzky. Účastník zná principy supervize a ví, jak nováčkovi poskytovat zpětnou vazbu z telefonování a z doprovodu na schůzce (struktura schůzky dle A+Ř). Umí vést záznam o ZV. Ví, proč a jak uzavírat oboustranně výhodné Nastavení spolupráce s nováčkem. Umí pracovat s cíli nováčka, s ohledem na jeho požadovaný výdělek, s principem NĚCO/NĚCO a umí specifikovat porušení Nastavení spolupráce. Účastník umí v rámci Nastavení spolupráce definovat

konkrétní manažerskou podporu a individuální práci s nováčkem dle výstupu VAC – adaptace na míru. Zná systém práce s nováčkem před a po tréninku UT (za co odpovídá nováček, za co manažer = ping-pong). Program Futuress Adept nabízí celkem 4 následující tréninky:

Trénink „Moje modrá firma“

Pro účast na tréninku je nutné splnit úkol: Účastník si připraví a donese tipy alespoň na 5 svých známých, které při tréninku osloví s cílem představení své práce. Obsahem tréninku je vytvoření vlastního projektu Moje modrá firma a získání základních manažerských kompetencí pro realizaci tohoto projektu. Účastník si na tréninku stanoví profil kandidáta, ví, kde ho má hledat a jak ho oslovit. Získá základní dovednosti pro vedení pohovoru – jak prodat sám sebe, jak zjišťovat potřeby (motivy) uchazeče „Proč to chce on?“, jak zjišťovat dovednosti a vlastnosti uchazeče „Proč ho chci já?“ a identifikovat úzká místa (překážky) bránící možné spolupráci. Účastník si s podporou manažerského trenéra navolá schůzky z kontaktů, které si donesl na trénink. Cílem tréninku je utvrzení se, „proč“ se účastník chce stát manažerem a vytvořit si vlastní podnikání pod značkou Allianz. Umí si stanovit základní cíle k naplnění své vize a rozumí své strategii. Ví, jak si nastavit aktivity a kdo mu může pomoci.

Trénink „Prodej pozice podle potřeb“

Pro účast na tréninku je nutné splnit úkol: Absolvovat alespoň 3 první náborové schůzky v doprovodu svého manažera nebo MAT. Obsahem tréninku je vyhodnocení zkušeností se svým projektem Moje modrá firma, příprava návrhu pro další schůzku s kandidátem a prodej pozice („proč ho chci já“, „proč by to měl chtít on“ a případná rizika). Cílem tréninku je prodej vlastní vize a pozice podle zkušeností kandidáta v návaznosti na kariérní systém Allianz. Po absolvování tréninku účastník ví, na jakém základě má postavit návrh řešení a umí ho prodat. Účastník po tréninku „Prodej pozice podle potřeb“ má natipovaného jednoho nováčka, u kterého je účastník vedený minimálně jako tipař, stává se adeptem na VT a nepolevuje v náborových aktivitách dle nastavené Dohody pro další pokračování v programu Futures ADEPT.

Trénink „Jak naučit nováčka to, co umím já “

Pro účast na tréninku je nutné splnit: Absolvovat alespoň 3 druhé náborové schůzky v doprovodu svého nadřízeného manažera nebo manažerského trenéra, z toho alespoň jednou s manažerským trenérem. Obsahem tréninku je porovnání cílů stanovených v projektu Moje modrá firma s reálnými výsledky a principy vedení nováčka tak, aby se stal co nejrychleji úspěšným. Cílem tréninku je znalost principů poskytování zpětné vazby v návaznosti na Allianz PLUS řešení. Účastník ví, jak nováčkovi poskytovat jednoduchou zpětnou vazbu z telefonování, z doprovodu na schůzce a umí vést záznam o zpětné vazbě.

Trénink „Jak dovést nováčka k výdělku“

Pro účast na tréninku je nutné splnit úkol: Naplánovaný Allianz Office s nováčkem. Obsahem tréninku je práce s kartou nováčka a princip Nastavení spolupráce a odpovědnosti. Práce s Allianz Office při plánování času nováčka. Cílem tréninku je, že účastník zná systém práce před a po tréninku UT, ví, jak uzavírat s nováčkem oboustranně výhodné Nastavení spolupráce a jaká čísla /statistiky má mít jako nadřízený pod kontrolou.

Druhým z rozvojových manažerských trainee programů je program Futures Master, který trvá 6 měsíců. Tento program je určen pro manažery, kteří již dosáhli pozice vedoucího týmu a mají ve svém týmu minimálně dva obchodníky, které jsou jejich vlastním nábořem. Tréninky uvedené v programech Futures vedou manažerští trenéři Allianz Akademie. Minimální počet účastníků na jednom tréninku je 4.

Cílem rozvojového programu Futures Master je dosažení pozice manažera týmu. Manažerem týmu se stává ten, kdo má ve svém týmu 4 obchodníky z vlastního náboru, kteří plní standardy obchodníka v Allianz pojišťovně. Obsahem programu je rozvíjení a realizace projektu Moje modrá firma, sdílení zkušeností s jinými účastníky. Po absolvování programu účastník ví, jak podobné situace řeší ostatní účastníci či již zkušenější manažeréři, jak si zorganizovat svůj čas a na které manažerské dovednosti se má zaměřit. Manažerský trenér po celou dobu trvání

Futures Master individuálně podporuje všechny členy. Program Futuress Adept nabízí celkem 4 následující tréninky a 2 workshopy:

Trénink „Moje modrá investice“

Pro účast na tréninku je nutné splnit následující úkol: Připravit a donést statistiku výdělku superprovize jednotlivých obchodníků svého týmu za poslední měsíc. Obsahem tréninku je motivační setkání se Zemským ředitelem, revize projektu Moje modrá firma a podnikání pod značkou Allianz. Cílem tréninku je, že účastník ví, jaké jsou silné a slabé stránky jeho projektu, jak nastavit investice do své firmy a jak mu v tom může pomoci posun v rámci manažerské kariéry v Allianz. Účastník získá základní prezentační dovednosti tím, že svůj projekt prezentuje svým kolegům.

Trénink „Vedení týmu“

Pro účast na tréninku je nutné splnit následující úkol: Připravit a donést analýzu výkonosti svého týmu, tzn. silné a slabé stránky jednotlivých obchodníků svého týmu.

Obsahem tréninku „Vedení týmu“ je nastavení týmové vize a její prezentace svým obchodníkům, jak správně motivovat jednotlivé členy týmu, a si vytvořit systém v řízení týmu. Cílem tréninku je, že účastník ví, jak motivovat a řídit konkrétní lidi v týmu a jak jim v naplnění týmových obchodních cílů může pomoci Nastavení spolupráce, kariérní systém a firemní statistiky.

Workshop

Pro účast na tréninku je nutné splnit následující úkol: Donést nejméně funkční Nastavení spolupráce uzavřené s obchodníkem svého týmu. Obsahem workshopu je průběžné vyhodnocení projektu Moje modrá firma, sdílení best practice a odečet VAK. Trénink je zaměřen i na vyhodnocení Nastavení spolupráce aplikované na nejslabšího obchodníka v mém týmu (co je příčinou, jak dlouho to trvá a kolik mě stojí tato investice, či jak budu dál postupovat = Nastavení spolupráce vs. akční plán). Poslední částí je téma „ALLstar“ jako příležitost pro moje obchodníky (náplň programu, podmínky, Nastavení spolupráce, Check-

listy) a práce s kalkulačkou pro splnění nominačních kritérií programu. Setkání se taktéž zúčastní zajímavý interní host. Cílem workshopu je, že účastník na základě zkušeností ostatních prohlubuje své znalosti a dovednosti v řízení a jak pracovat/prodávat ALLstar svým obchodníkem. Účastník po tréninku „Workshop“ má ve svém týmu alespoň 3 obchodníky z vlastního náboru, pracuje na jejich zproduktivnění a nepolevuje v náborových aktivitách dle nastavené Dohody pro další pokračování v programu Futures Master.

Trénink „Manažerem svého času“

Pro účast na tréninku je nutné splnit úkol: Připravit a donést časový a náplňový snímek svého dne. Obsahem tréninku je identifikace činností, které mi vydělávají peníze a podporují moje podnikání a činností, které jsou pro mě ztrátové. Cílem je to, že účastník umí identifikovat neefektivní využití svého času, umí si stanovit priority, kdy čas investuje a kdy prodělává. Ví, jak si uspořádat čas, co je pro něj důležité a co ne. Zná základní principy delegování.

Trénink „Porada, ztráta času?“

Pro účast na tréninku je nutné splnit následující úkol: Identifikovat, v čem jsou jednotliví obchodníci v mém týmu silní a jak je využít v rámci porad. Obsahem tréninku je sestavení a vedení jednotlivých částí porad – zhodnocení, motivace, rozvojová část, tipy, rady pro obchod. Jak zapojit jednotlivé účastníky. Cílem tréninku je, že účastník ví, jak připravit a vést poradou se svým týmem tak, aby porady nebyly ztrátou času.

Workshop

Pro účast na tréninku je nutné splnit úkol: Aktuálně dle potřeby vyplývající z tréninku. Obsahem workshopu je vyhodnocení projektu Moje modrá firma a nastavení kroků, jak postoupit na pozici manažera týmu a co mi to přinese. Setkání se zúčastní zajímavý interní host. Cílem workshopu je sestavení strategie jak postoupit na pozici manažera týmu, co mi to může ohrozit a jak si to můžu ošetřit (záložní plán B).

Posledním z rozvojových manažerských trainee programů je program Futures Profi, který trvá 1 rok. Jen určen pro manažery, kteří jsou

na pozici manažera týmu a mají minimálně 4 obchodníky ve svém týmu z vlastního náboru, kteří plní standardy obchodníka v Allianz pojišťovně. Nominace do programu Futures Profi je primárně tvořena z úspěšných účastníků programu Futures Master, regionální ředitel má právo dodatečně nominovat účastníky mimo tyto programy prostřednictvím „divoké karty“. Tréninky uvedené v programech Futures Profi vede Rozvoj obchodu, trenéři Allianz Akademie, externí lektori či metodici z jednotlivých oddělení Allianz pojišťovny. Minimální počet účastníků na jednom tréninku je 4. Cílem Futures Profi je manažersky rozvíjet účastníky každých 12 měsíců s kariérním posunem na cílovou pozici oblastní ředitel. Obsahem programu je sdílení best practice pro podporu výměny zkušeností a rozvojové setkání s interními i externími lektory či hosty. Rozvojová setkání jsou zaměřena dle potřeb účastníků programu. Setkání probíhají na republikové bázi s kvartální frekvencí.

Po celou dobu trvání manažerského trainee programu je kladen důraz na kooperaci všech zúčastněných v programu. Detailní odpovědnosti a povinnosti každé „role“ jsou následující:

Účastníci programu:

- Plnit cíle ze svého rozvojového plánu
- Účastnit se všech aktivit spojených s rozvojovým programem

dle Nastavení spolupráce

- Aktivní a 100% se účastnit na trénincích a workshopech
- Absolvovat pravidelné individuální schůzky s nadřízeným

manažerem dle Nastavení spolupráce (min. 1x týdně)

- Plnit úkoly vyplývající z tréninků, seminářů a Nastavení

spolupráce

- Aktivně se věnovat samostudiu
- Aktivně spolupracovat s nadřízeným manažerem,

manažerským trenérem v rámci náborových schůzek a rozvojových aktivitách svých obchodníků

- Věnovat maximum času a úsilí plnění náborových aktivit k

dosažení dohodnutých výsledků, tj. dosažení pozice

Manažerský trenér:

- Poskytovat účastníkovi, dle Nastavení spolupráce s nadřízeným manažerem a regionálním ředitelem, podporu při náborových aktivitách a adaptaci nováčka
 - Být v pravidelném kontaktu s nadřízeným manažerem a regionálním ředitelem, kde komunikovat aktivity v rámci rozvojového programu, dávat zpětnou vazbu a doporučovat nastavení dalšího rozvoje účastníka programu
 - Zpřístupnit veškeré své pracovní aktivity všem účastníkům programu
 - Zaštitovat a vést manažerské tréninky
 - Účastnit se výkonových statusů manažerů

Nadřízený manažer:

- Odpovídat za Nastavení spolupráce, s účastníkem a předkládat ke schválení regionálnímu řediteli
 - Pravidelně vyhodnocovat Nastavení spolupráce ze strany účastníka programu (min. 1x týdně)
 - Aktivně podporovat účastníka programu při náborových aktivitách, Nastavení spolupráce a adaptaci nováčka
 - Poskytovat zpětnou vazbu z náborových a rozvojových aktivit

Regionální ředitel:

- Schválit Nastavení spolupráce s účastníkem programu a s jeho nadřízeným manažerem
 - Průběžně kontrolovat dodržování Nastavení spolupráce a nastavení režimu nadřízeného manažera s účastníkem (min. 1x měsíčně)
 - Podporovat sdílení best practice účastníků programu na regionu

Zemský ředitel:

- Vyhodnocovat, z pozice svého pracovního zařazení, přínos programu v rámci země
 - Odpovídat za nastavení zemského a regionálního systému v souladu s metodikou

- Odpovídat za dodržování Nastavení spolupráce v rámci regionů
- Vést zemské setkání

2.2 Cíl průzkumu a stanovení pracovních hypotéz

Jedním z potencionálních problémů Allianz pojišťovny by mohla být skutečnost, že obchodní a manažerské trainee programy a programy talent managementu nepřispívají ke zlepšování obchodních a manažerských dovedností nebo ke zvyšování produktivity a rozvoje manažerů a obchodníků. Cílem této praktické části je průzkum v obchodní službě Allianz pojišťovny, která čítá okolo 100 manažerů a 1800 obchodníků.

U vybraných obchodníků a manažerů bude zjišťováno, zda-li absolvování některého z vybraných trainee programů, ať manažerského nebo obchodního, je pro ně přidanou hodnotou a vede ke zvyšování výsledků jejich práce.

V tomto smyslu byly pro průzkumnou část diplomové práce zvoleny následující hypotézy:

Pracovní hypotéza 1:

Absolvování vybraného obchodního trainee programu vede ke zvýšení produktivity obchodníka.

Pracovní hypotéza 2:

Absolvování vybraného manažerského trainee programu vede k většímu počtu přijatých a plnících standardy obchodníka.

Pracovní hypotéza 3:

Absolvování programu talent managementu vede ke zvýšení obchodních a manažerských dovedností.

2.3 Použité metody a výběr respondentů

K průzkumu budou použity následující metody a techniky:

- analýza dat produkce Allianz pojišťovny
- rozhovory s obchodníky a manažery Allianz pojišťovny
- anonymní dotazník

Pro pracovní hypotézu č. 1 budou analyzována data z oficiálních reportů Allianz pojišťovny (viz. příloha A). Byli vybráni obchodníci, kteří se zúčastnili Talent programu.

Pro pracovní hypotézu č. 2 budou analyzována data z oficiálních reportů Allianz pojišťovny (viz. příloha B). Byli vybráni manažeři, kteří se zúčastnili programu Futures master.

Pro pracovní hypotézu č. 3 se budou hodnotit otázky z dotazníku (viz. příloha C). Respondenti hodnotí důležitost a spokojenost s daným tématem. Dotazníky budou rozdány v papírové podobě a vyplňovány anonymně s příslibem, že výsledky nebudou zveřejněny ani přímým nadřízeným pracovníkům, ani spolupracovníkům a budou použity výhradně pro účely této diplomové práce. Jak vyplnit dotazník bylo každému vysvětleno při předání dotazníku. Vypracování zabere každému max. 10 minut jeho času. Zkoumanou skupinou respondentů jsou obchodníci a manažeři pracující na základě smlouvy o výhradním obchodním zastoupení pro Allianz pojišťovnu a absolvovali některý z programu talent managementu nebo trainee programu.

Zkoumání je doplněno rozhovory s obchodníky a manažery. Rozhovory mají dokreslit vnímání programů talent managementu a trainee programů v Allianz pojišťovně.

2.3 Základní projekt a harmonogram průzkumu

Zkoumání hypotézy č. 3 je provedeno za pomoci vzorku 20 respondentů. Dá se tedy konstatovat, že pro kvalifikovaný výzkum nebude postačující, ale má naznačit směr, kterým by se mohl budoucí systematický výzkum ubírat, pokud toto zkoumání naznačí vhodnost dalšího šetření. Z těchto důvodů je toto bádání nazváno průzkumem.

Pro postup zkoumání je připraven jednoduchý projekt a časový harmonogram základních činností.

Tab. 1: Základní informace o projektu

Název projektu:	Průzkum v obchodní službě Allianz pojišťovny
Cílová skupina projektu:	Obchodní zástupci a manažeři Allianz pojišťovny
Počet respondentů: Dotazník	20 respondentů
Časová vytiženost výzkumníka:	1 měsíce
Plánované období realizace:	12/2018 – 2/2019
Plánované místo realizace:	Regionální ředitelství v Ústí nad Labem
Cíl:	Zajistit podklady pro vyhodnocení stanovené hypotézy
Realizátor projektu: Výzkumník:	Marian Derenin

Zdroj: vlastní projekt

Fáze přípravná – 12.2018

Příprava pracovní hypotézy a sestavení dotazníku. Doba trvání sestavení dotazníků bude přibližně dva dny.

Fáze realizace – 1. 2019 až 2. 2019

Dotazníky budou rozděleny náhodně mezi 20 obchodníků a manažerů Allianz pojišťovny, kteří absolvovali program talent managementu a bude zajištěno jejich zpětné shromáždění. Časové rozpětí je plánováno na 1 měsíc.

Fáze závěrečná – 2. 2019

V tomto období budou dotazníky zpracovávány a vyhodnocovány.

2.4 Interpretace získaných dat

VYHODNOCENÍ HYPOTÉZY 1

Pracovní hypotéza 1:

Absolvování vybraného obchodního trainee programu vede ke zvýšení produktivity obchodníka.

.Vybraným obchodním trainee programem bude talent program, který trvá 3 měsíce. Pro účely našeho zkoumání nám postačí vzorek 13 obchodníků, což je 1/3 ze všech obchodníků v talent programu, kteří absolvovali tento program v období 04/2018 – 07/2018. Z analýzy dat produkce ze systémů Allianz pojišťovny (viz. příloha A) bude zkoumána průměrná měsíční produkce před vstupem do talent programu (období

01/2018 – 03/2018) a průměrná měsíční produkce po ukončení talent programu (období 07/2018 – 09/2018). Z analýzy dat produkce vyplývá, že u 6 ze 13 obchodníků se průměrná měsíční produkce po absolvování talent programu zvýšila. Dále z analýzy dat produkce vyplývá, že u 7 ze 13 obchodníků se průměrná měsíční produkce po absolvování talent programu snížila.

Pracovní hypotéza 1 není potvrzena.

VYHODNOCENÍ HYPOTÉZY 2

Pracovní hypotéza 2:

Absolvování vybraného manažerského trainee programu vede k většímu počtu přijatých a plnících standardy obchodníka..

Vybraným manažerským trainee programem bude program Futures Master, který trvá 6 měsíců. Pro účely našeho zkoumání nám postačí vzorek 10 manažerů, což jsou 2/3 ze všech manažerů v programu Futures Master, kteří absolvovali tento program v období 01/2018 – 06/2018. Z analýzy dat produkce ze systémů Allianz pojišťovny (viz. příloha B) bude zkoumán počet přijatých obchodníků plnících standardy Allianz pojišťovny před vstupem do programu Futures Master (období 07/2017 – 12/2017) a počet přijatých obchodníků plnících standardy Allianz pojišťovny po ukončení programu Futures Master (období 07/2018 – 12/2018). Z analýzy dat produkce vyplývá, že u 7 z 10 manažerů se počet přijatých obchodníků plnících standardy Allianz pojišťovny zvýšil. Dále z analýzy dat produkce vyplývá, že se u 1 z 10 manažerů počet přijatých obchodníků plnících standardy Allianz pojišťovny snížil a u 2 z 10 zůstal tento počet stejný.

Pracovní hypotéza 2 je potvrzena.

VYHODNOCENÍ HYPOTÉZY 3

Pracovní hypotéza 3:

Absolvování programu talent managementu vede ke zvýšení obchodních a manažerských dovedností.

Tab. 1: Jak jste spokojen/a s průběhem a organizací programu talent managementu?

naprosto spokojen/a	21%
velmi spokojen/a	45%
Spokojen/a	24%
méně spokojen/a	9%
Nespokojen/a	1%

Zdroj: Vlastní průzkum

S průběhem talent programu je spokojeno 90% respondentů, nespokojených je jen 1%.

Tab. 2: Naplnila účast v programech talent managementu vaše očekávání?

Rozhodně ano	11%
Pravděpodobně ano	20%
Spíše ano	66%
Pravděpodobně ne	3%
Rozhodně ne	0%

Zdroj: Vlastní průzkum

Očekávání respondentů v tomto případě byla naplněna na 97%.

Tab. 3: Pokud byste se měl/a znovu rozhodnout, vstoupil/a byste znovu do programu talent managementu?

Rozhodně ano	5%
Pravděpodobně ano	23%
Spíše ano	45%
Pravděpodobně ne	23%
Rozhodně ne	4%

Zdroj: Vlastní průzkum

Do talent programu by znovu vstoupilo 73% respondentů, 4% by rozhodně nevstoupila.

Tab. 4: Jak hodnotíte své obchodní/manažerské dovednosti po absolvování programu talent managementu?

Rozhodně lepší	2%
Spíše lepší	54%
Na stejné úrovni	43%
Spíše horší	1%
Rozhodně horší	0%

Zdroj: Vlastní průzkum

Zlepšení svých obchodních/manažerských dovedností uvedlo 56% respondentů, u 1% se tyto dovednosti zhoršily.

Tab. 5: V kolika dovednostech jste se zlepšil/a po absolvování programu talent managementu?

Ve čtyřech a více	0%
Ve třech	0%
Ve dvou	24%
V jedné	75%
V žádné	1%

Zdroj: Vlastní průzkum

Zlepšení alespoň v jedné dovednosti uvedlo 99% respondentů, u 1% ke zlepšení nedošlo v žádné dovednosti.

Tab. 6: Použijete nově nabyté obchodní/manažerské dovednosti v praxi?

Určitě ano	26%
Spíše ano	64%
Ještě nevím	2%
Spíše ne	8%
Určitě ne	0%

Zdroj: Vlastní průzkum

V praxi použije nově nabyté obchodní/manažerské zkušenosti 90% respondentů.

Tab. 7: Jak hodnotíte spolupráci se svým nadřízeným po absolvování programu talent managementu?

Vynikající	0%
Velmi dobrá	17%
Dobrá	19%
Uspokojivá	39%
Špatná	25%

Zdroj: Vlastní průzkum

25% respondentů hodnotí spolupráci se svým nadřízeným jako špatnou.

Pracovní hypotéza 3 je potvrzena.

2.5 Rozhovory s obchodníky a manažery Allianz pojišťovny

Rozhovor poskytly obchodnice, které absolvovaly obchodní trainee program a manažeři, kteří absolvovali manažerský trainee program. Celé rozhovory jsou uvedeny v přílohách D, E, F a G.

Adéla Zlatová (viz příloha D) je v Allianz pojišťovně necelé 2 roky. Začínala na pozici obchodního zástupce v terénu, po roce společně se svým manželem, který také působí v Allianz pojišťovně, převzala obchodní místo v Teplicích společně s poměrně velkým portfoliem klientů. Od talent programu hlavně očekávala nové nápady a pohledy na svou obchodní praxi, změnila by časté přesuny termínů jednotlivých setkání.

Jana Stuchlá (viz příloha E) působí v Allianz pojišťovně také 2 roky. Od počátku svého působení je na obchodním místě v Teplicích, kde mimo jiné poskytuje servis novým i stávajícím klientům. Jana byla také ráda za nové pohledy a nápady, jak jednat s klienty. Janu také velice zaujalo téma konkurence. Stejně jako Adéle i Janě vadily časté změny a přesuny při organizaci tréninků. Jinak byla spokojena.

Petr Brunclík (viz příloha F) začínal na pozici obchodníka v Allianz pojišťovně před 3,5 lety. Po získání obchodních zkušeností a vytvoření stabilního kmene klientů si Petr začal budovat skupinu nových obchodníků. Petr využívá hlavně značky Allianz, potencionálním uchazečům zejména od konkurence nabízí všechny výhody kariéry v Allianz pojišťovně. Nový obchodník, který přichází do Petrova týmu, musí být mimo jiného i týmový hráč. Petr rád přijímá výzvy a rád poráží své kolegy.

Stanislav Kocina (viz příloha G) začínal v Allianz pojišťovně v roce 2011 na pozici obchodníka. Jako obchodník patřil k těm nejlepším v celé České republice a zúčastnil se i několika zahraničních motivačních stáží. Po obchodních úspěších se Stanislav vydal na cestu manažera. Za jediný správný zdroj pro nábor potencionálních spolupracovníků považuje

konkurenci. Při náborových pohovorech ukazuje na svém příběhu možnost spolupráce s Allianz pojišťovnou. Chválí také možnost růstu v kariérním žebříčku Allianz pojišťovny.

2.6 Návrhy dalšího postupu

Ze tří pracovních hypotéz se potvrdily hypotéza č.2, tedy absolvování manažerského trainee programu vede ke zvýšení počtu navě přijatých obchodníků, kteří plní standardy Allianz pojišťovny, a hypotéza č.3, tedy zvýšení obchodních a manažerských dovedností po absolvování programu talent managementu. Hypotéza č.1 nebyla potvrzena, tedy absolvování obchodního trainee programu nevede ke zvýšení produktivity obchodníka.

Pro další období lze doporučit:

1. Celkově má Allianz pojišťovna široké spektrum tréninků v jednotlivých programech. Obsahy některých z nich se překrývají a jeden trenér tak školí poměrně malé skupiny účastníků několikrát za sebou. Zmenšit počet tréninků v jednotlivých programech s rozšířením kapacity.

2. Více se zaměřit na důslednější kontrolu následného řízení a spolupráci s obchodníkem, který ukončí některý z trainee programů, se svým přímým nadřízeným. Chybí konkrétní zadání manažerům, jak pracovat s obchodníkem po absolvování obchodního trainee programu. Vytvoření a sepsání dohody s nejdůležitějšími úkoly na následující období, která bude podepsána obchodníkem a nadřízeným manažerem. Budou zde mimo jiného stanoveny pravidelné termíny společných setkání, na kterých budou probíhat odečty dohodnutých aktivit a úkolů.

3. Konkrétní tréninky jsou organizovány pro obchodníky a manažery z různých regionů. Často se mění termíny a místa z nejrůznějších důvodů, což způsobuje problémy při plánování schůzek obchodníkům a manažerům. Vytvořit jednotný plán termínů a míst na celý kalendářní rok s možností udělení výjimek jen v mimořádných případech.

Při neúčasti na jednom z tréninků nelze absolvovat další trénink v obchodním či manažerském programu.

ZÁVĚR

Názvem této diplomové práce bylo téma „Talent management a trainee programy v Allianz pojišťovně“. V teoretické části byly ústy několika autorů vysvětleny pojmy úzce související s talent managementem z několika úhlů pohledů.

V praktické části této diplomové práce byly popsány konkrétní rozvojové obchodní a manažerské trainee programy. Výzkum byl zaměřen na ověření přínosu těchto programů do každodenní práce jednotlivého obchodníka či manažera podnikajícího pod značkou Allianz pojišťovny. Zkoumaným vzorkem byli tedy obchodníci a manažeři Allianz pojišťovny, kteří vyjadřovali své názory na fungování programů talent managementu Allianz pojišťovny. Praktická část byla ještě doplněna o rozhovory s vybranými obchodníky a manažery Allianz pojišťovny.

Nalézt správný model trainee programů pro obchodníky a manažery není úplně jednoduché. Pojišťovnictví jako obor je velice složitý, obchodníci a manažeři nejsou zaměstnanci, ale mají smlouvu na IČO, takže i řízení je jiné než řízení lidí v zaměstnaneckém poměru. Obchodníci i manažery jsou vlastně sobě konkurencí, protože mnohdy usilují o stejné klienty. A protože jde o práci s klienty, ať už ve vztahu obchodník klient nebo ve vztahu firma obchodník, nejde jednoznačně říci: když se udělá toto, výsledek bude přesně takový, jaký chceme. Lidský faktor je proměnná, u které se těžko předvídá jakákoliv reakce.

Programy talent managementu a trainee programy Allianz pojišťovny určitě napomáhají obchodníkům a manažerům se připravit na všechny možné i nemožné reakce ze strany klientů. Každý si ale musí najít sám svou vlastní cestu. Z každého programu, tréninku či setkání si vzít to, co mu bude nejvíce vyhovovat a přispěje k plnění jeho cílů, které si stanovil.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

MONOGRAFIE

BARTÁK, Jan. *Personální řízení současnost a trendy*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BĚLOHLÁVEK František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BRUCE, Andy. *Strategické myšlení*. Praha: Slovart, 2002. ISBN 80-7209-403-3.

FORSYTH Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: nakladatelství Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha : Metafora s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.

HELLER, Robert. *Manuál manažera*. Praha : Ikar, 2004. ISBN 80-249-0465-9

CHAN, KIM, W.- MAUBORGNE, Renée. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-128-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8

KAMP Di, *Manažer 21.století*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0005-0

KARLOG, B.- LOVINGSSON, F. *Management od A do Z*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

NAKONEČNÝ Milan. *Lidské emoce*. Praha: nakladatelství Academia, 2000. ISBN 80-200-0763-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2010.

ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, 2011.

ISBN 978-80-247-3664-8.

PROKOPENKO, Joseph. - KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*.

Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky*. Praha: Professional

Publishing, 2003. ISBN 80-86419-38-5.

SIMON, Hermann. *Skrytí šampióni 21.století*. Praha : Management Press,

2010. ISBN 978-80-7261-225-3.

STUHLÍKOVÁ Iva. *Základy psychologie emocí*. Praha: nakladatelství

Portál, 2002. ISBN 80-7178-553-9.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada

Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

TRUNEČEK, Jan. *Management podniku*. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-

7079-267-1.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada

Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Graficky znázorněný proces tvorby strategie podle Jakubové	14
---	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Jak jste spokojen/a s průběhem a organizací programu talent managementu?	32
Tab. 2: Naplnila účast v programech talent managementu vaše očekávání?	33
Tab. 3: Pokud byste se měl/a znovu rozhodnout, vstoupil/a byste znovu do programu talent managementu?	33
Tab. 4: Jak hodnotíte své obchodní/manažerské dovednosti po absolvování programu talent managementu?	34
Tab. 5: V kolika dovednostech jste se zlepšil/a po absolvování programu talent managementu?	34
Tab. 6: Použijete nově nabyté obchodní/manažerské dovednosti v praxi?	34
Tab. 7: Jak hodnotíte spolupráci se svým nadřízeným po absolvování programu talent managementu?	35

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha A: Talent program (TP).....	I
Příloha B: Fututres master (FM).....	I
Příloha C: Dotazník 2019.....	II
Příloha D: Rozhovor s Adélou Zlatovou.....	IV
Příloha E: Rozhovor s Janou Stuchlou	V
Příloha F: Rozhovor s Petrem Brunclíkem.....	VI
Příloha G: Rozhovor se Stanislavem Kocinou.....	VII

Příloha A Talent program (TP)

obchodník	produkce 2018-01	produkce 2018-02	produkce 2018-03	průměrná měsíční produkce PŘED	produkce 2018-07	produkce 2018-08	produkce 2018-09	průměrná měsíční produkce PO	rozdíl
obchodník 1	22 584	34 318	1 452	19 451	33 489	77 773	26 356	45 873	26 421
obchodník 2	14 387	101 546	55 511	57 148	52 281	46 935	36 315	45 177	-11 971
obchodník 3	54 461	19 636	51 200	41 766	41 167	44 584	55 660	47 137	5 371
obchodník 4	97 994	19 894	42 766	53 551	68 209	58 687	28 217	51 704	-1 847
obchodník 5	85 452	57 979	80 953	74 795	69 272	156 047	42 073	89 131	14 336
obchodník 6	74 238	84 768	207 117	122 041	58 998	33 887	175 248	89 378	-32 663
obchodník 7	140 277	123 351	172 078	145 235	73 093	102 245	201 238	125 525	-19 710
obchodník 8	69 413	130 796	86 944	95 718	64 196	75 239	53 399	64 278	-31 440
obchodník 9	5 763	24 925	129 094	53 261	24 083	26 098	162 882	71 021	17 760
obchodník 10	110 616	17 482	104 855	77 651	10 879	26 071	101 982	46 311	-31 340
obchodník 11	43 276	9 017	36 773	29 689	4 073	15 337	602	6 671	-23 018
obchodník 12	100 496	16 898	59 208	58 867	51 183	88 448	95 442	78 358	19 490
obchodník 13	90 386	47 021	46 120	61 176	44 132	79 874	71 244	65 083	3 908

zdroj report Allianz pojišťovny a.s.

Příloha B Futures master (FM)

manažer	počet nástupů 07-12/2017	z toho plnění standardy	počet nástupů 07-12/2018	z toho plnění standardy	rozdíl
manažer 1	3	1	2	1	0
manažer 2	6	3	13	8	5
manažer 3	1	0	3	1	1
manažer 4	4	1	4	2	1
manažer 5	2	2	4	2	0
manažer 6	1	1	7	3	2
manažer 7	5	2	3	1	-1
manažer 8	3	2	5	3	1
manažer 9	1	0	4	2	2
manažer 10	4	1	5	3	2

zdroj: report Allianz pojišťovny a.s.

Příloha C Dotazník 2019

Průzkum v obchodní službě Allianz pojišťovny

TALENT MANAGEMENT

1. Jak jste spokojen/a s průběhem a organizací programu talent managementu?

- Naprosto spokojen/a
- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Méně spokojen/a
- Nespokojen/a

2. Naplnila účast v programech talent managementu vaše očekávání?

- Rozhodně ano
- Pravděpodobně ano
- Spíše ano
- Pravděpodobně ne
- Rozhodně ne

3. Pokud byste se měl/a znovu rozhodnout, vstoupil/a byste znovu do programu talent managementu?

- Rozhodně ano
- Pravděpodobně ano
- Spíše ano
- Pravděpodobně ne
- Rozhodně ne

4. Jak hodnotíte své obchodní/manažerské dovednosti po absolvování programu talent managementu?

- Rozhodně lepší
- Spíše lepší
- Na stejné úrovni
- Spíše horší
- Rozhodně horší

5. V kolika dovednostech jste se zlepšil/a po absolvování programu talent managementu?

- Ve čtyřech a více

- | | |
|----------|--------------------------|
| Ve třech | <input type="checkbox"/> |
| Ve dvou | <input type="checkbox"/> |
| V jedné | <input type="checkbox"/> |
| V žádné | <input type="checkbox"/> |

6. Použijete nově nabyté obchodní/manažerské dovednosti v praxi?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| Určitě ano | <input type="checkbox"/> |
| Spíše ano | <input type="checkbox"/> |
| Ještě nevím | <input type="checkbox"/> |
| Spíše ne | <input type="checkbox"/> |
| Určitě ne | <input type="checkbox"/> |

7. Jak hodnotíte spolupráci se svým nadřízeným po absolvování programu talent managementu?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| Vynikající | <input type="checkbox"/> |
| Velmi dobrá | <input type="checkbox"/> |
| Dobrá | <input type="checkbox"/> |
| Uspokojivá | <input type="checkbox"/> |
| Špatná | <input type="checkbox"/> |

Příloha D: Rozhovor s Adélou Zlatovou

Otázka: Adélo, proč jste vstoupila do talent programu?

Odpověď: Po úvodním souboru tréninků jsem hledala další možnosti posunu v oblasti znalosti nejen produktů, ale především praxe. Očekávala jsem předání nejlepší praxe, co kde a jak funguje, na co se zaměřit a i to negativní (co nedělat, co nefunguje). Od služebně starších obchodníků to je také přínosem, ale pouze pokud se jedná o praxi za poslední roky a ne vzpomínky, jak to bylo před deseti lety a více. To už je opravdu minulost.

Otázka: V čem byl talent program pro vás přínosem?

Odpověď: Získala jsem další nápady a návody, jak své podnikání uchopit a rozvíjet. Na setkání bylo vždy dost kolegů s přibližně stejnou praxí a proto předávání probíhalo velmi dobře. Nejsme pro sebe konkurenti, ale protože nás dělí regionální příslušnost, předávají se rady snáze.

Otázka: Jak jste byla spokojena se samotnou organizací a průběhem tréninků?

Odpověď: Vlastní průběh tréninku byl vždy připraven na velmi vysoké úrovni. Lokalita Praha je pro všechny v rozumném dojezdu, tak i to hodnotím pozitivně. A je jedno, zde se jedná o budovu generálního ředitelství nebo regionálního ředitelství v Nových Butovicích. Občasné společné obědy byly také přínosem. Obsah byl vždy zajímavý. Úroveň trenérů byla rozdílná a to především k jejich zkušenostem a také k probíranému tématu. Za mě osobně byl TOP trenérem Michal Stratil.

Otázka: Co byste změnila na talent programu?

Odpověď: Asi bych toho moc neměnila na samotném průběhu tréninků. Hodně bylo změn v termínech a jejich přesuny. Nedalo se předem plánovat a pokud ano, bylo to často změněno. Počet setkání ukotvit, kurzy udělat dva za rok a předem stanovit pevné termíny. Na každé setkání pozvat zkušeného REP, který bude mít svůj blok, kde řekne něco o praktické stránce v posledním roce.

Děkuji za rozhovor.

Příloha E: Rozhovor s Janou Stuchlou

Otázka: Jano, proč jste vstoupila do talent programu?

Odpověď: Kvůli svému dalšímu osobnímu rozvoji a také, že jsem o tom slyšela od svých kolegů, kteří tímto programem prošli a byli s ním spokojeni. No a byla jsem nominována svým manažerem, že jsem splnila vstupní kritéria, tak proč toho nevyužít.

Otázka: V čem byl talent program pro vás přínosem?

Odpověď: Hlavně v načerpání nových zkušeností, nápadů a jiných pohledů na různé věci. Zajímavá byla diskuze na jednom z tréninků ohledně naší konkurence, to bylo pro mě velkým přínosem.

Otázka: Jak jste byla spokojena se samotnou organizací a průběhem tréninků?

Odpověď: Byla jsem spokojena. I když každý trénink byl jiný. Jak jsem říkala, nejvíce mě oslovil trénink na téma konkurence. Trenéři byli výborní, je vidět, že to jsou praktici. Kdyby šlo udělat trénink na každém regionu a nemuseli jsme jezdit do Prahy, bylo by to super. Ale chápu, že by to bylo z pohledu firmy asi neefektivní.

Otázka: Co byste změnila na talent programu?

Odpověď: Vadily mi časté změny a přesuny termínů, musela jsem pak přehazovat schůzky, které jsem měla naplánované. Tak asi toto bych změnila.

Děkuji za rozhovor.

Příloha F: Rozhovor s Petrem Brunclíkem

Otázka: Petře, proč jsi vstoupil do programu Futures master?

Odpověď: Chtěl jsem získat nové zkušenosti od služebně starších a mnohem zkušenějších kolegů.

Otázka: V čem byl pro Tebe program nejvíce přínosný?

Odpověď: Jsem velice soutěživý typ a rád vyhrávám. Každé další setkávání, možnost využití nových tréninků nebo workshopů mě motivuje. Takto tomu bylo i v tomto případě, poměřovat se s ostatními a soutěžit s nimi byl pro mě ten největší přínos.

Otázka: Co nejvíce využíváš v praxi při náboru nových obchodníků?

Odpověď: Využívám sebe, značku a hlavně bezkonkurenční kariéru Allianz pojišťovny. Vybírám dle svých pocitů, aby případný nový kolega, rád sdílel mou vizi v podnikání a zapadl do kolektivu mých stálých obchodníků a potenciálním manažerů.

Otázka: A při řízení stávajících obchodníků?

Odpověď: Svoji osobnost, týmovost, zkušenosti z obchodu a ochotu pomoci všem, kteří chtějí na sobě pracovat, být úspěšní a chtějí patřit mezi ty nejlepší obchodníky ve svém oboru.

Otázka: V čem konkrétně udělal největší posun?

Odpověď: Ve dvou oblastech. Tou první je organizace řízení svého týmu, plánování porad a individuálních schůzek. Tou druhou je to, že se nebojím oslovit kohokoliv od konkurence. S tím jsem měl dříve velký problém.

Děkuji za rozhovor.

Příloha G: Rozhovor se Stanislavem Kocinou

Otázka: Stando, proč jsi vstoupil do programu Futures master?

Odpověď: Kvůli setkávání se zkušenějšími kolegy a předávání toho nejlepšího, co a jak komu funguje. Také kvůli zdokonalení náboru u konkurence. To je podle mě jediný zdroj pro nábor kvalitních obchodníků do mého týmu.

Otázka: V čem byl pro Tebe program nejvíce přínosný?

Odpověď: Asi sdílením těch nejlepších nápadů od kolegů, co jsem již zmiňoval. S některými si pravidelně voláme, co se nám povedlo a nepovedlo. Výborné téma je prodej naší kariéry na konkrétních příkladech, to se mi hodilo v praxi zejména při jednání s lidmi od makléřů.

Otázka: Co nejvíce využíváš v praxi při náboru nových obchodníků?

Odpověď: Mám svůj vlastní příběh a způsoby prodej, které mi fungují. Prodej naší skvělé kariéry, zázemí našich obchodních míst a regionálního ředitelství, následné provize, možnost manažerského růstu.

Otázka: A při řízení stávajících obchodníků?

Odpověď: Sám jsem obchodník, učím lidi tak, jak to funguje mě a předávám jim aktuální novinky z trhu, a to jak z obchodu, tak i z náboru.

Otázka: V čem konkrétně udělal největší posun?

Odpověď: Určitě jsem změnil jednání s lidmi od konkurence. Myslím, že umím lépe argumentovat a prodat jim výhody, které by jim přinesla spolupráce s Allianz pojišťovnou.

Děkuji za rozhovor.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marian Derenin

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Talent management a trainee programy v Allianz pojišťovně

Rok: 2019

Počet stran: 64

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 23

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: ing. Juraj Eisel Ph.D