

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání finančních poradců ve společnosti BEplan

Education of financial advisers in the BEplan company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. František Hřebík, Ph.D.

JÍRA

MATĚJ

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Jíra** Jméno: **Matěj** Osobní číslo: **499813**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vzdělávání finančních poradců ve společnosti BePlan

Název bakalářské práce anglicky:

Education of Financial Advisers in the BePlan Company

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je nastavit efektivní systém vzdělávání finančních poradců ve společnosti BePlan.
Osnova: Teoretická část: 1) Vzdělávání pracovníků v adaptačním období 2) Právní podmínky finančního poradenství
3) Činnost finančního poradce
Praktická část: 4) Stávající stav vzdělávání a identifikace slabých míst ve vzdělávacím systému společnosti 5) Vytvoření nového systému vzdělávání pracovníků 6) Závěr

Seznam doporučené literatury:

Jílek, J. (2009). Finanční trhy a investování. Grada.
Kohout, P. (2010). Investiční strategie pro třetí tisíciletí-6. přepracované vydání. Grada Publishing as.
Smrčka, L. (2010). Rodinné finance, Ekonomická krize a krach optimismu (Vol. 51). Nakladatelství CH Beck.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Mgr. František Hřebík, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

JÍRA, Matěj. *Vzdělávání finančních poradců ve společnosti BEplan*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Františku Hřebíkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych také chtěl poděkovat společnosti BEplan finanční plánování s. r. o., která mi umožnila sdílet své informace a poskytla data, bez nichž by tuto práci nebylo možné dokončit.

Abstrakt

Bakalářská práce se soustředila na vytvoření účinného vzdělávacího systému pro finanční poradce ve společnosti BEplan. Pro dosažení tohoto cíle byla provedena SWOT analýza a kvantitativní výzkum formou dotazníků, které byly rozděleny do identifikačních otázek a otázek zaměřených na vzdělávání, spokojenost s délkou vzdělávání, identifikaci slabých míst a zpětnou vazbu. Výsledky byly použity k formulování doporučení pro zefektivnění vzdělávacího procesu. Teoretická část práce se soustředila na oblast HR, vzdělávání a finančního poradenství a byla zpracována formou rešerše. Praktická část se věnovala představení společnosti BEplan a jejího vzdělávacího systému, výzkumným metodám a návrhu vzdělávacího systému pro finanční poradce s ohledem na výsledky výzkumu a specifika práce poradců.

Klíčová slova

vzdělávání, vzdělávací systém, finanční poradenství, finanční poradce, management

Abstract

The bachelor's thesis focused on creating an effective educational system for financial advisors at BEplan company. To achieve this goal, a SWOT analysis and quantitative research in the form of questionnaires were conducted, which were divided into identification questions and questions focused on education, satisfaction with the length of education, identification of weaknesses, and feedback. The results were used to formulate recommendations for streamlining the educational process. The theoretical part of the thesis focused on the areas of HR, education, and financial advisory and was processed in the form of research from domestic sources. The practical part presented the BEplan company and its educational system, research methods, and proposal of an educational system for financial advisors based on the research results and the specifics of the advisors' work.

Key words

education, education system, financial advisory, financial advisor, management

Obsah

ÚVOD	5
METODIKA.....	5
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ADAPTACE.....	8
1.1 Pojetí a cíle vzdělávání a rozvoje pracovníků	9
1.2 Celoživotní vzdělávání	10
1.3 Vzdělávání pracovníků v kontextu rozvoje pracovníků	11
1.4 Další vzdělávání	12
1.5 Cíle vzdělávání	13
1.6 Rozdíl mezi vzděláváním a učením	13
1.7 Vzdělávání pracovníků v adaptačním období.....	14
1.8 Specifika adaptačního procesu u pozice finančních poradců	15
1.9 Základní rysy vzdělávacího systému finančních poradců	16
2 FINANČNÍ PORADENSTVÍ.....	16
2.1 Finanční poradce a finanční zprostředkovatel.....	17
2.2 Rozdíl mezi finančním poradcem a pojišťovacím agentem	18
2.3 Druhy služeb finančního zprostředkování	18
2.4 Marketingové modely poradenských společností	19
2.5 Právní předpisy vzdělávání u finančního poradenství	20
2.5.1 Zákony a vyhlášky v České republice.....	20
2.6 Vzdělávání finančních poradců.....	21
3 Společnost BEplan	24
3.1 Popis procesu s klientem	25
3.2 Stávající systém vzdělávání ve společnosti BEplan.....	27
4 Výsledky výzkumného šetření	27
4.1 Swot analýza adaptačního systému.....	28
4.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	29
5 Návrh nového adaptačního systému.....	32
5.1 Určení vhodné doby pro adaptaci nového pracovníka.....	37
Závěr	38
Seznam použité literatury.....	39

Seznam obrázků	44
Seznam tabulek	45

ÚVOD

Vzdělávání a rozvoj pracovníků se stává v současné době největší konkurenční výhodou společnosti. Z hlediska managementu lidských zdrojů se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí, do které společnosti investují nemalé finanční prostředky. Cílem každého manažera je efektivní vynaložení nákladů, které se vrátí v podobě plně kvalifikovaného personálu poskytujícího služby na vysoké úrovni. V rámci pracovní pozice se od pracovníků vyžadují stále nové znalosti. Aby byli pracovníci schopni ustát tlak, který je na ně při plnění pracovních úkolů vyvíjen, je nutné, aby byli z hlediska vzdělávání flexibilní a společnosti jim nabízela možnost pracovat na svém profesním rozvoji. Z tohoto pohledu je důležitá znalost manažerů o možnostech vzdělávání pracovníků a zároveň jejich schopnost vytvořit koncepci a metodiku, která by v souladu s rozvojovými plány zajišťovala efektivní vzdělávání. Cílem bakalářské práce je nastavit efektivní systém vzdělávání finančních poradců ve společnosti BEplan finanční plánování s.r.o.

K dosažení cíle práce byla provedena SWOT analýza a zvoleno kvantitativní výzkumné šetření formou dotazníků. V rámci dotazníkového šetření byli osloveni všichni finanční poradci společnosti. Návratnost byla 50 dotazníků, tj. 100 %. Otázky v dotazníku byly rozděleny do dvou oblastí, první oblastí byly otázky identifikační a druhá část otázek byla výzkumná. Ta se zaměřovala na oblast vzdělávání, spokojenosti s délkou vzdělávání, identifikací slabých míst a zpětnou vazbu. Následně byla data vyhodnocena a společně s výsledky SWOT analýzy byla použita pro formulování doporučení vedoucích k zefektivnění vzdělávacího procesu.

METODIKA

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z teoreticko-metodologické a analytické. V teoreticko-metodologické části byly prostřednictvím literární rešerše získány podklady z oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a z oblasti adaptačního a orientačního procesu. Z důvodu aktuálnosti tématu byla rešerše zpracována na základě aktuálních zdrojů z tuzemského a zahraničního prostředí. Teoretický rámec práce zachycuje i finanční oblast, na kterou je práce primárně zaměřena. V rámci teoretické části byly vymezeny termíny finanční poradce a finanční agent, podmínky výkonu profese finančního poradce, požadavky na výkon profese z hlediska vzdělání a certifikovaných kurzů a rovněž byla pozornost věnována právním úpravám dle aktuálního legislativního rámce.

Praktická část práce byla zpracována na základě sekundární analýzy dat získaných z interních dokumentů společnosti BEplan, ve které bylo šetření provedeno. V rámci této části byla představena společnost BEplan finanční plánování s.r.o., která se specializuje na komplexní dlouhodobé finanční plánování potřeb a byl zde popsán popis proces vzdělávání a školení finančních poradců.

Analytická část práce vychází z provedeného kvantitativního výzkumu. Jako metoda nástroje bylo zvoleno dotazníkové šetření mezi finančními poradci. Při sestavování výzkumného nástroje byly dodrženy etické kodexy a přístupy a byly zachovány stanovené limity, jako například časová dotace na

vyplnění dotazníku a počet otázek v dotaznících. Dotazník byl rozeslán 60 finančním poradcům, návratnost dotazníků byla 50, tj. 83 %. Dotazníkové šetření bylo realizováno v období od 5. 3. 2023 do 15. 3. 2023 a bylo realizováno pomocí platformy Survio. Pracovníkům na pozici finanční poradce byl rozeslán e-mail s odkazem na dotazník. V rámci dotazníkového šetření byla zachována etika výzkumu a anonymita respondentů. Otázky v dotazníkovém šetření byly rozděleny do 2 oblastí, první část otázek byla tzv. identifikační, druhá část otázek byla výzkumná. Otázky se týkaly vzdělávání a odborného rozvoje pracovníků ve finanční oblasti a v oblasti komunikace s klienty. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit slabá místa či nedostatky ve vzdělávacím procesu finančních poradců a na základě těchto dat navrhnout doporučení k zefektivnění procesu vzdělávání.

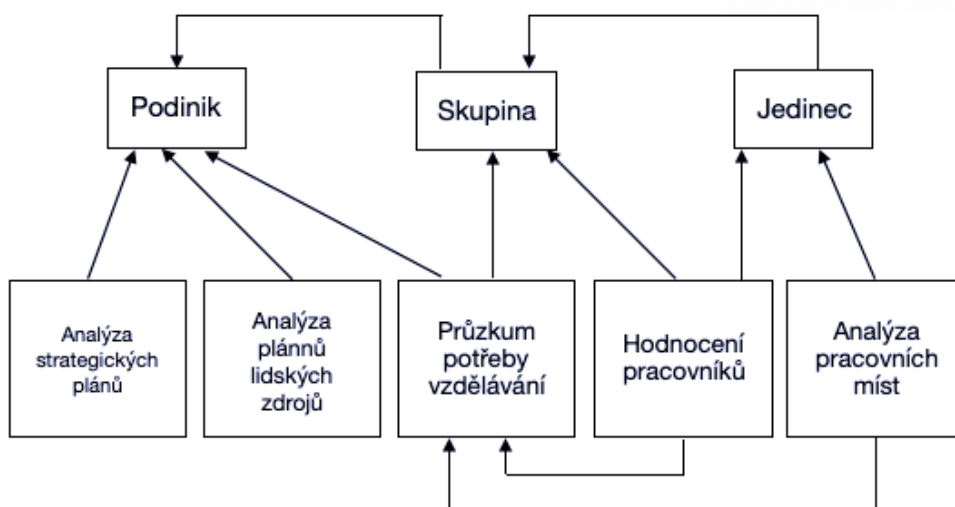
Celkově lze tedy říci, že tato bakalářská práce se zaměřila na adaptační systém v kontextu společnosti BEplan finanční plánování s.r.o. a využila k tomu metodu kvantitativního výzkumu. Teoreticko-metodologická část poskytla potřebné teoretické zázemí a analytická část se soustředila na praktickou aplikaci metodiky práce, což umožnilo získání cenných poznatků a návrhů pro další rozvoj společnosti v této oblasti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ADAPTACE

Vzdělávání a adaptace jsou dva klíčové faktory pro úspěšné fungování organizace v dnešním rychle se měnícím světě. Vzdělávání pomáhá zaměstnancům rozšířit své znalosti a dovednosti a připravit se na nové výzvy, zatímco adaptace zahrnuje schopnost organizace a jejích zaměstnanců přizpůsobit se rychle se měnícímu prostředí a novým podmínkám (Armstrong, 2015). V dnešní době, kdy technologie a trendy mění pracovní trh rychleji než kdy předtím, jsou vzdělávání a adaptace klíčové pro úspěch organizace. Existuje mnoho způsobů, jak organizace mohou podpořit vzdělávání a adaptaci svých zaměstnanců. Jedním z neefektivnějších způsobů je systematický přístup ke vzdělávání, který propojuje organizaci a personální strategii se systémem vzdělávání organizace (Dvořáková et al., 2012). Tento přístup umožňuje zaměstnancům nabýt nových znalostí, dovedností a připravit se na nové výzvy a změny v práci. Kromě systematického přístupu mohou organizace také využít koncepci učící se organizace, která poskytuje komplexní model rozvoje lidí (Koubek, 2015). Díky této koncepci se pracovníci neustále učí z každodenních zkušeností a rozvíjí své kompetence a dovednosti. Plánování vzdělávání je dalším klíčovým faktorem pro úspěšné vzdělávání a adaptaci v organizaci (Dvořáková et al., 2017).

Obrázek 1: Schéma analýzy potřeb vzdělávání na jednotlivých podnikových úrovních



Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015

Analýza mezer ve vzdělání je proces identifikace rozdílu mezi stavem „co je“ a stavem „co by mělo být“, tedy identifikace rozdílu mezi tím, co pracovníci vědí a umí, a tím, co by vědět a umět měli. Poté je možné specifikovat vzdělávací a rozvojové aktivity, které by mohly tento rozdíl – mezery vyplnit.

Efektivní proces plánování zahrnuje identifikaci potřeb jednotlivých zaměstnanců i celé organizace, seznam vzdělávacích potřeb pracovníků, plán profesního rozvoje zaměstnanců a seznam všech možných školících aktivit. Vývoj lidských zdrojů představuje novou koncepci vzdělávání a rozvoje v

organizaci, která klade důraz na vzdělávání a adaptaci zaměstnanců jako klíčové prvky úspěchu v dnešním rychle se měnícím světě práce.

1.1 Pojetí a cíle vzdělávání a rozvoje pracovníků

Velmi významnou částí pro řadu autorů je vzdělávání pracovníků, a to z důvodu důležitosti vzdělávání a učení pro moderní společnost (Dvořáková et. al., 2012). Pracovníci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů pro většinu organizací, jelikož napomáhají v dosahování vizí a cílů tudíž je velmi důležité hodnotit tento lidský kapitál pomocí vzdělávání pracovníků (Armstrong a Taylor, 2015). Znalosti a dovednosti každého jedince je neustále potřeba rozšiřovat a prohlubovat, aby byl schopný fungovat jako pracovní síla, jelikož se požadavky v dnešní moderní společnosti stále mění (Koubek, 2015). Pro veškeré organizace mají mnohem větší hodnotu tací pracovníci, kteří jsou vzdělaní a chtějí se neustále dále vzdělávat, a proto se personální oddělení neustále více zaměřují na vzdělání svých pracovníků (Armstrong, 2020). Je to také velice atraktivní a důležité pro jednotlivé pracovníky, jelikož jsou poté mnohem atraktivnější pro pracovní trh nebo pro svou stávající organizaci u které si mohou požádat o zvýšení platu nebo pozice (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Obrázek 2: Schéma systematického cyklu vzdělávání



Zdroj: Koubek (2015)

Strategie a organizační dispozice vzdělávání vycházejí ze systematického vzdělávání zaměstnanců, které se vyvíjí jako nepřetržitě se opakující cyklus, jak je vidět na obrázku č. 2, zahrnující identifikaci potřeb vzdělávání, plánování, realizace a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Pro efektivní realizaci cyklu je nezbytné stanovit systematickou a koordinovanou spolupráci vedoucích pracovníků s pracovníky HR oddělení.

Vzděláváním se organizace pokouší vyplnit mezeru v dovednostech a znalostech pracovníků. Jejich dovednosti pak uplatní v kreativní a produktivní části. Jejich práce a přizpůsobení se změnám se odvíjí dle jejich pracovní pozice (Hroník, 2007).

1.2 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání je v dnešní době stále důležitější. S rychlým vývojem technologií a nových řešení je nutné, aby pracovníci neustále zvyšovali své znalosti a dovednosti (Koubek, 2015). Celoživotní vzdělávání se neomezuje pouze na mladé lidi, ale zahrnuje také dospělé pracovníky, kteří mají možnost propojit své vzdělání s pracovním životem. Organizace potřebují pracovníky s dynamickým a nepřetržitým vzděláváním, aby se udržely konkurenceschopné (Ježková Petřů, 2022).

Celoživotní vzdělávání dospělých zahrnuje tři oblasti vzdělávání: občanské, zájmové a další profesní vzdělávání (Veteška, Tureckiová, 2008). Občanské vzdělávání se zaměřuje na práva a povinnosti pracovníků, zájmové vzdělávání na rozvoj osobnosti a další profesní vzdělávání na získání znalostí a schopností pro danou pracovní pozici (Dvořáková et al., 2012; Koubek, 2015). Vzdělávací programy jsou nutné pro rozvoj inovačního potenciálu organizací a zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce. Důležitost celoživotního vzdělávání se projevuje i v tom, že lidé se stávají více informovanými a kompetentními při řešení problémů a situací, které se vyskytují v jejich pracovním i osobním životě (Vodák, Kucharčíková, 2011). Díky celoživotnímu vzdělávání získávají lidé nové dovednosti a znalosti, které jim umožňují efektivněji řešit výzvy, s nimiž se setkávají. To má pozitivní vliv na celkovou kvalitu jejich života. Celoživotní vzdělávání také přispívá k rozvoji osobnosti a sebevzdělávání, což má pozitivní dopad na mentální a fyzické zdraví jedince (Šnýdrová, Ježková, 2020). Studie ukazují, že lidé, kteří se vzdělávají a rozvíjejí své dovednosti po celý život, jsou více spokojeni se svým životem a mají vyšší pocit sebeúcty a sebedůvěry. V současné době je možné se vzdělávat na různých úrovních a formách, včetně online kurzů, seminářů a webinářů. Celoživotní vzdělávání tak není omezeno jen na tradiční vzdělávací instituce, ale je dostupné pro každého z nás (Veteška, Tureckiová, 2008). Vzhledem k rychlému tempu změn a vývoje v moderní společnosti je celoživotní vzdělávání nezbytným prvkem pro úspěch a osobní rozvoj. Bez něj je obtížné udržet krok s novými technologiemi, trendů a požadavky na pracovním trhu. Proto je důležité věnovat čas a úsilí na rozvoj našich dovedností a znalostí po celý náš život.

Celoživotní vzdělávání je koncept, který zahrnuje neustálé získávání nových znalostí a dovedností během celého života (Armstrong, 2015). Tento přístup k vzdělávání se vyvíjí od počátku 20. století a stále více se uplatňuje ve společnosti, která se neustále mění a vyžaduje od jednotlivců, aby byli schopni se přizpůsobit novým podmínkám. Celoživotní vzdělávání má mnoho výhod. První a nejdůležitější je, že pomáhá lidem zůstat konkurenceschopnými na trhu práce (Koubek, 2015). V dnešní době se pracovní trh neustále mění a požadavky na pracovníky se stále zvyšují. Lidé, kteří se neustále vzdělávají, jsou schopni se přizpůsobit změnám a získat potřebné znalosti a dovednosti, aby mohli plnit požadavky trhu práce.

1.3 Vzdělávání pracovníků v kontextu rozvoje pracovníků

V rámci rozvoje pracovníků není postačující pouze zácvik, proškolení, doškolení a další tradiční formy vzdělávání. Je třeba soustředit se také na formování znalostí, dovedností a osobnosti zaměstnanců a kultury organizace (Armstrong, 2015). Vzdělávání pracovníků by mělo zahrnovat přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům, rekvalifikační procesy, přizpůsobení pracovních schopností novým zaměstnancům a formování pracovních schopností při moderní personální práci. Vzdělávání a rozvoj pracovníků má mnoho přínosů, včetně zlepšení výkonu jednotlivců, týmů i organizace, zvýšení provozní flexibility, získání a udržení hodnotných zaměstnanců, zvyšování oddanosti pracovníků a snižování nákladů na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (Dvořáková et al., 2012). Organizace by měla vytvářet vhodné podmínky pro vzdělání svých pracovníků, aby ovlivňovala jejich motivaci, spokojenost a vazbu s organizací. Je důležité identifikovat cíle a výsledky vzdělávání a rozvoje pracovníků a soustředit se na proměnlivé potřeby trhu a technologie. Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí dlouhodobé strategie organizace a měly by být plánovány a prováděny s ohledem na potřeby jednotlivých pracovníků a týmů, stejně jako na potřeby organizace jako celku (Koubek, 2015). Kromě toho je důležité, aby organizace měla jasně definované cíle a očekávání ohledně vzdělávání a rozvoje pracovníků a aby tuto oblast aktivně monitorovala a hodnotila. Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou klíčovými faktory pro úspěch každé organizace v dnešním rychle se měnícím světě (Ježková Petrů, 2022). Organizace, které se rozhodnou investovat do této oblasti, získávají nejen zlepšení výkonu svých pracovníků a týmů, ale také zvyšují svou konkurenceschopnost a dlouhodobou udržitelnost.

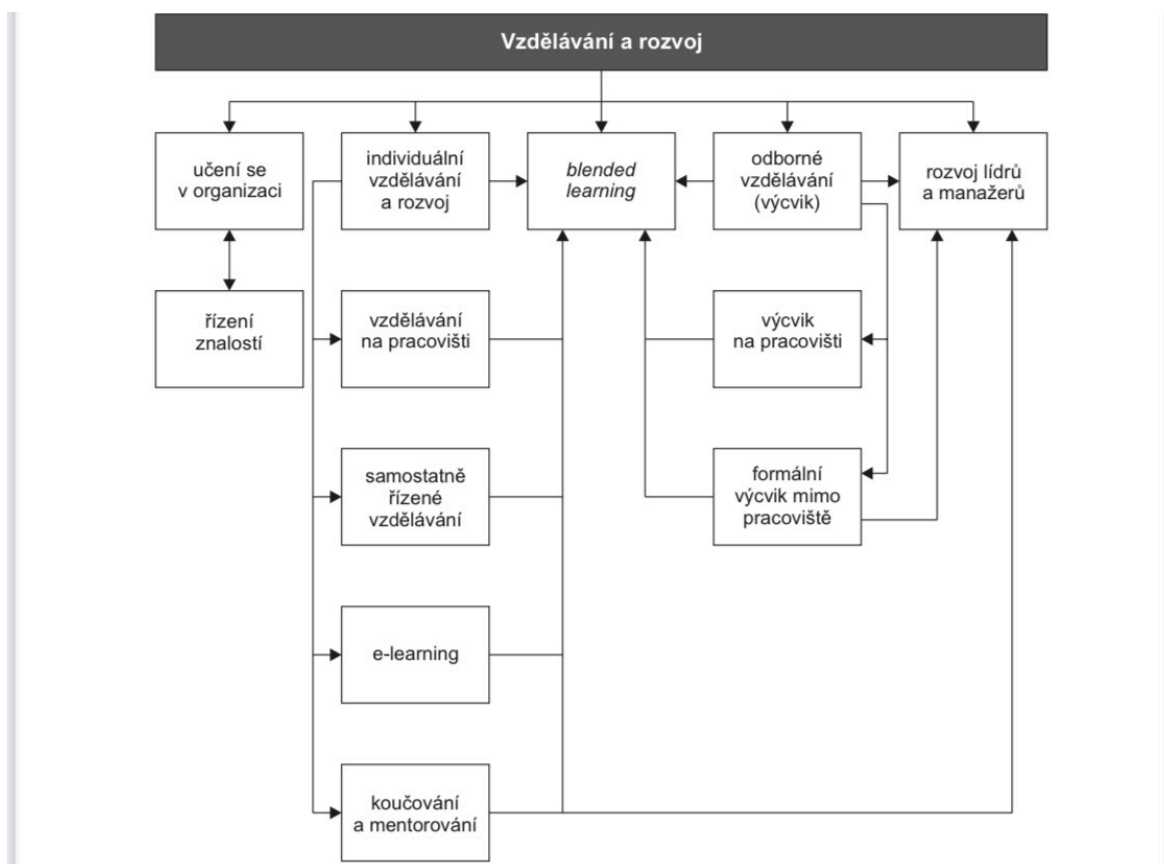
Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků by měl být průběžný a nikoli pouze ad-hoc. To znamená, že organizace by měla mít jasně definované plány a cíle ohledně vzdělávání a rozvoje pracovníků a měla by je pravidelně revidovat a aktualizovat (Dvořáková et al., 2012; Koubek, 2015). Organizace by také měla zohlednit různé způsoby učení, například online kurzy, semináře, praktickou školení, mentoring, sdílení znalostí mezi pracovníky a další. Důležitou součástí vzdělávání a rozvoje pracovníků je také poskytování zpětné vazby (Armstrong, 2015). Pracovníci by měli být pravidelně hodnoceni, aby se zjistilo, jak se zlepšují a jakým způsobem mohou dále růst. Poskytování zpětné vazby by mělo být konstruktivní a zaměřené na rozvoj pracovníků. Další důležitou součástí vzdělávání a rozvoje pracovníků je podpora a motivace (Koubek, 2015). Organizace by měla vytvářet pozitivní pracovní prostředí, které podporuje učení a rozvoj pracovníků. Motivace může být podporována například prostřednictvím finančních pobídek, možností kariérního růstu, poskytováním větších zodpovědností, uznání úspěchů a dalších prostředků.

Je třeba zdůraznit, že vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou nezbytné pro úspěšnou organizaci v dnešním dynamickém a konkurenčním prostředí (Ježková Petrů, 2022). Organizace by měla investovat do této oblasti, aby získala a udržela talentované a schopné pracovníky, kteří jsou schopni přinášet hodnotu pro organizaci. Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být zahrnuty do celkové strategie organizace a měly by být plánovány a realizovány s ohledem na potřeby jednotlivých pracovníků, týmů a organizace jako celku (Šykíř, 2016).

1.4 Další vzdělávání

Další vzdělávání zaměřuje na systematické používání formálního procesu vzdělávání, aby se rozšířily znalosti a získaly zkušenosti, které pomohou lidem v jejich práci. V organizacích existují tři etapy vývoje přístupu k vzdělávání, které zahrnují organizování vzdělávacích akcí, systematický přístup ke vzdělávání a koncept učící se organizace (Veteška, Tureckiová, 2012). Plánování vzdělávání pracovníků zahrnuje identifikaci potřeb jedinců a celé organizace, seznam vzdělávacích potřeb pracovníků, plán profesního rozvoje a seznam všech možných školicích aktivit (Koubek, 2015). Další vzdělávání se zaměřuje na získávání a prohlubování nových kompetencí pracovníků. Další vzdělávání v organizaci může být rozděleno do tří etap podle úrovně rozvoje a orientace na vzdělávání. První etapou je organizování vzdělávacích akcí, které jsou krátkodobé a slouží pouze k dočasnému odstranění rozdílů v kvalifikaci pracovníků (Armstrong, 2015). Druhou etapou je systematický přístup k vzdělávání, který je propojen s personální strategií a systémem vzdělávání organizace a umožňuje zdokonalení znalostí a dovedností pracovníků a jejich přizpůsobení se změnám v pracovním chování. Třetí etapa představuje koncepci učící se organizace, která je komplexním modelem rozvoje lidí a zahrnuje kontinuální učení se a získávání nových zkušeností z každodenních situací. Efektivní plánování vzdělávání pracovníků je důležité v každé organizaci, která usiluje o rozvoj svých lidských zdrojů (Dvořáková et al., 2012).

Obrázek 3: Vzdělávání a rozvoj v organizacích



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015)

Na obrázku č. 3 je znázorněn proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, který lze dále dělit do pěti oblastí – učení se v organizaci, individuální vzdělávání a rozvoj, blended learning, odborné vzdělávání (výcvik) a rozvoj lídrů a manažerů. Oblasti blended learning bude věnována pozornost v dalších kapitolách. Samotný proces učení se v organizaci je spojen s řízením znalostí a musí zde fungovat shoda. Individuální vzdělávání a rozvoj je rozdělen na vzdělávání na pracovišti, samostatné řízené vzdělávání, e-learning a koučování a mentorování. Všechny tyto složky mohou být zajišťovány metodou blended learning, který nám umožňuje kombinaci individuálního vzdělávání a rozvoje pod dohledem vedoucího nebo zkušeného pracovníka. Odborné vzdělávání neboli výcvik zahrnuje výcvik na pracovišti a formální výcvik mimo pracoviště. Odborné vzdělávání (výcvik) může být rovněž pojato formou blended learning, která do určité míry eliminuje nevýhody samostudia a e-learningu. Samostatnou kapitolou je pak rozvoj lídrů a manažerů, který může být zajišťován individuálním rozvojem a vzděláváním, formou blended learning a odborným vzděláváním (Armstrong, Taylor, 2015)

Plánování zahrnuje identifikaci potřeb jednotlivých pracovníků i celé organizace, seznam vzdělávacích potřeb, plán profesního rozvoje a seznam všech možných školicích aktivit (Ježková Petrů, 2022). Vytvoření plánu obsahuje veškeré vzdělávací aktivity organizace, které jsou důležité k realizaci vzdělávání na dané období. Další vzdělávání se zaměřuje na získávání a prohlubování nových kompetencí pracovníků, například v oblasti komunikace s klienty, krizové intervence, time managementu a sociálně právního poradenství.

1.5 Cíle vzdělávání

Veškeré organizace mají vzdělávací vize a cíl, ke kterému se snaží dospět nebo aspoň přiblížit. Cíl a vize jsou velmi důležité, jelikož jsou hlavní motivací každé organizace (Hroník, 2007). Pracovníci jsou vzdělávání se záměrem tvorby, rozšíření a prohloubení znalostí a schopností na požadovanou míru pracovního výkonu, které prospívá jak jednotlivci, tak celé organizaci (Šikýř, 2016). Pro dosažení cílů je důležité vyvinout a použít strategii vzdělávání, která omezí příležitostné chyby a dokáže očekávat změny na které dokáže reagovat nebo je využít pro užitek organizace (Bartoňková, 2010). Každá společnost vyžaduje takové zaměstnance, které jsou pro ni v současné i budoucí době nepostradatelní a toho dosáhne pomocí vzdělávání (Armstrong, 2015).

Jedním z hlavních cílů vzdělávání pracovníků je zaopatření připravenosti a pružnosti. Například adaptace pracovníka na měnící se pracovní místo získáváním a rozšiřováním nových zkušeností a dovedností nebo adaptace zaměstnance na jiné pracovní místo. Inovace vzdělávacího systému je nedílnou součástí každé organizace, aby byla stále co nejlépe. Nejdůležitějšími otázkami je potřebná kvalifikace, potenciál vzdělávacího systému a jaká jsou jeho rizika (Armstrong, 2020).

1.6 Rozdíl mezi vzděláváním a učením

Učení je proces, při kterém si jedinec osvojuje nové znalosti, dovednosti, návyky a postoje (Veteška, Tureckiová, 2012). Může se dít spontánně a neformálně, jako například učení se novému jazyku během cestování nebo sledování videí na YouTube. Může se také dít záměrně a formálně, jako například ve školním prostředí, kde jsou studenti vedeni učiteli a podporováni v učení pomocí strukturovaného vzdělávacího programu (Šikýř, 2016).

Vzdělávání se na druhé straně zaměřuje na systematické poskytování znalostí a dovedností skrze instrukce, vyučování, cvičení a testování. Toto je často strukturovaný proces, kde jsou stanoveny specifické cíle a očekávání, které mají být dosaženy (Dvořáková et al., 2012). Vzdělávání se obvykle vyskytuje v organizovaných institucích, jako jsou školy, vysoké školy a univerzity, a může být formální i neformální.

Vzdělávání a učení tedy jsou podobné a spojené pojmy, ale mají rozdílné zaměření. Učení může být spontánní a neformální, zatímco vzdělávání je zpravidla strukturovaný proces, který se věnuje systematickému poskytování znalostí a dovedností (Veteška, Tureckiová, 2012).

1.7 Vzdělávání pracovníků v adaptačním období

Vzdělávání pracovníků v adaptačním období je důležité pro úspěšné začlenění nových zaměstnanců do pracovního týmu a pro zajištění, aby byli schopni plnit své úkoly a dosahovat požadovaných výsledků (Koubek, 2015). Adaptační období je období, kdy noví zaměstnanci získávají potřebné znalosti a dovednosti, aby mohli úspěšně pracovat v dané pozici a začlenit se do pracovního týmu (Armstrong, 2015). Vzdělávání může zahrnovat školení v oblasti firemních postupů a politik, školení v oblasti produktů nebo služeb, které společnost nabízí, a školení v oblasti pracovní bezpečnosti a dalších důležitých témat. Dobře navržený program vzdělávání může pomoci novým zaměstnancům se rychleji začlenit do pracovního týmu a zlepšit jejich výkonnost a produktivitu (Ježková Petřů, 2022).

Vzdělávání pracovníků je důležitou součástí každého adaptačního období, protože umožňuje zaměstnancům získat nové znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšné zvládnutí změn v pracovním prostředí (Koubek, 2015). Vzdělávání může být formou kurzů, školení, workshopů nebo mentoringových programů a může se týkat různých oblastí, jako je nová technologie, změny v pracovních postupech nebo změny v oblasti legislativy.

Vzdělávání pracovníků je pro firmy důležité nejen z důvodu zajištění jejich konkurenceschopnosti na trhu, ale také z důvodu zvyšování jejich produktivity a snižování fluktuace zaměstnanců (Kociánová, 2010). Zaměstnanci, kteří se cítí podporováni ve svém osobním a profesním rozvoji, jsou totiž spokojenější a méně náchylní k hledání nového zaměstnání.

Například vzdělávání finančních poradců v adaptačním období je důležité z mnoha důvodů. Finanční poradci se musí neustále učit a přizpůsobovat novým situacím a změnám v oboru, aby byli schopni poskytovat kvalitní poradenství svým klientům. Adaptační období může být obzvláště náročné, protože se v něm mohou objevit nové předpisy nebo změny v obchodních modelech, které mohou ovlivnit finanční trhy a způsobit změny ve finančních produktech a službách. Finanční poradci musí být schopni tyto změny pochopit a přizpůsobit se jim, aby mohli poradit svým klientům co nejlépe.

1.8 Specifika adaptačního procesu u pozice finančních poradců

Je mnoho způsobů, jak zkrátit dobu pro adaptaci nových finančních poradců. Nejdříve je důležité si připravit podrobné manuály nebo seznam úkolů pro nové poradce, aby měli přesný přehled o tom, co se od nich očekává (BePlan, 2023). Připravit pro všechny nové finanční poradce jednotné školení, které je seznámí s firemními postupy a pravidly. Například zaškolení a trénink procesu s klienty nebo vzdělávání pro udělení odborných certifikací od České národní banky. Velice důležité je také, aby každý nový poradce měl svého mentora nebo manažera, který mu pomůže se v práci zorientovat a zodpoví veškeré otázky. Nadále také pro nové finanční poradce může být velice nápomocná práce v týmu s více zkušenými poradci od kterých se můžou učit a získávat znalosti a zkušenosti. V další řadě vytvořit přátelské a podporující pracovní prostředí, které pomůže novým pracovníkům se cítit více motivovaní.

Existuje několik způsobů, jak efektivně zaškolit nové finanční poradce. Nejdůležitější je zajistit, aby noví poradci získali dostatečné znalosti a dovednosti v oblasti finančnictví a správy finančních prostředků. To je možné učinit tak, že jim bude poskytnuta odborná literatura a příručky nebo školení či kurzy, které se zaměřují na tyto oblasti.

Dále by měl mít finanční poradce odpovídající vzdělání a zkušenosti. Poté by měl projít interním zaškolením u zaměstnavatele, které by mělo zahrnovat seznámení se s produkty a službami společnosti, jejími postupy a pravidly, stejně jako s příslušnými zákony a předpisy. Dále by měl finanční poradce získat odpovídající certifikaci nebo licenci a absolvovat pravidelné kontinuální vzdělávání, aby zůstal aktuální a mohl poskytovat kvalitní služby svým klientům.

Poté je důležité pokračovat v podporování a rozvíjení dovedností finančního poradce, aby byl schopen poskytovat kvalitní služby svým klientům. To může zahrnovat pravidelné vzdělávání a školení, aby mohl zůstat aktuální s nejnovějšími změnami v oboru a zákonech, a také zapojení do profesních asociací nebo komunit, které mu mohou poskytnout příležitosti k networkingu a získávání nových zkušeností. Také by měl být otevřený novým příležitostem a být připraven využít je ke svému profesnímu rozvoji.

Dalším důležitým krokem při školení nových finančních poradců je poskytnout jim praktické zkušenosti. To je možné učinit tak, že se budou trénovat pod dohledem zkušeného finančního poradce, nebo budou přiděleni na pozici asistenta finančního poradce, kde budou moci vidět, jak se finanční poradenství skutečně dělá.

Dalším důležitým aspektem školení nových finančních poradců je zajistit, aby byli schopni efektivně komunikovat se svými klienty. To znamená, že by měli být schopni poslouchat aktivně a vysvětlovat finanční možnosti a doporučení svým klientům tak, aby je dokázali pochopit. Například v podobě školení zaměřené na zlepšení jejich komunikačních dovedností.

1.9 Základní rysy vzdělávacího systému finančních poradců

Jeden způsob je zjištění, zda poradci pociťují, že se jejich potřeby a zájmy zohledňují při plánování vzdělávacích programů. Je také možné se zaměřit na to, jakým způsobem se vzdělávací programy kontrolují a hodnotí, a zjistit, zda jsou skutečně účinné a relevantní pro potřeby poradců. Dále je možné zkoumat, zda jsou k dispozici dostatečné zdroje pro vzdělávací programy, a zda jsou poradci spokojeni s jejich kvalitou a dostupností.

Další možností, jak identifikovat slabá místa ve vzdělávacím systému firmy, je získat zpětnou vazbu od finančních poradců. Například uspořádat dotazníkové šetření nebo skupinové diskuze s cílem zjistit, co si poradci myslí o vzdělávacích programech a jakým způsobem je využívají. Tato zpětná vazba vám může poskytnout cenné informace o tom, co funguje dobře a co je potřeba zlepšit.

Dále je také možné sledování a analýza výsledků vzdělávacích programů. Například zjistit, jakým způsobem se vzdělávací programy projevují na výkonu poradců nebo na úrovni znalostí a dovedností poradců. Tato data mohou poskytnout informace o tom, zda jsou vzdělávací programy účinné a zda je třeba je upravit nebo vylepšit.

2 FINANČNÍ PORADENSTVÍ

Finanční poradenství je činnost, kterou vykonává finanční zprostředkovatel, který pomáhá osobám, které mají problém se svými financemi nebo finančním plánováním. Službu finančního poradenství může využít naprosto každý: fyzická i právnická osoba, jednotlivec, rodina, živnostník či firma. Většinou obyvatel České republiky připadá služba finančního poradce zbytečná, jedná se však pouze o doporučení. Nikdo však nemusí doporučení finančního poradce realizovat, nakonec však může být velmi prospěšné. Služby finančních poradců jsou mnohdy zcela bezplatné nebo si finanční poradce po dobře odvedené práci vyžádá na oplátku doporučení na dalšího klienta z okruhu známých (Hrdý, Krechovská, 2009). Finanční poradenství se zabývá mnoha obory jako například: životní pojištění a ochrana příjmu, pojištění majetku, pojištění odpovědnosti, pojištění podnikatele, financování bydlení, úvěry, veškeré formy spoření jako je penzijní nebo stavební, využití státních dotací a daňových úlev, investice a další plnění klientových cílů a přání.

Poradenství je možné popsat jako způsob poskytování pomoci. Je však pouze na klientovi a jeho odpovědnosti, zda doporučení poradce uposlechně, jelikož poradce nenes odpovědnost za svou činnost.

Finanční poradenství se řadí mezi živnosti volné a lze jej rozdělit na dvě skupiny, a to závislé a nezávislé. A to pokud ho provozuje konkrétní společnost (banka, pojišťovna, penzijní společnost, investiční společnost atd.), která nabízí své produkty. Tudíž se jedná o poradenství závislé, které však mnohdy nezná produkty svých konkurentů, a i kdyby tito poradci znali a věděli, že je u jiné společnosti produkt lepší či levnější tak mohou pouze nabízet produkt své společnosti. Naopak u nezávislého poradenství může finanční poradce nabídnout produkty od různých společností dle přesných požadavků klienta, a tak mohou klientovi mnohdy ušetřit mnoho času i peněz.

2.1 Finanční poradce a finanční zprostředkovatel

Definovat pojem finančního poradce je poměrně složité, jelikož finanční poradce si může říkat každý, kdo jsi zřídí příslušná oprávnění.

Finanční poradce poskytuje komplexní finanční poradenství, zatímco finanční zprostředkovatel se zaměřuje na zprostředkování finančních produktů. Finanční poradce by měl mít kvalifikaci a etický kodex, zatímco finanční zprostředkovatel pouze povolení od ČNB. Dále se zmiňuje, že finanční poradce je nezávislý a hledá nejlepší řešení pro klienta, zatímco finanční zprostředkovatel pracuje na provizi a může být ovlivněn vlastním zájmem. Od roku 2018 platí nový zákon o distribuci pojištění a výrobků spoření, který upravuje činnost finančních poradců a zprostředkovatelů a zvyšuje ochranu spotřebitele na základě zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. Takže, podle zákona jsou finanční poradce a finanční zprostředkovatel stejné. Finanční poradce je ale považován za odborníka, který má komplexní přístup k financím svých klientů a pomáhá jim identifikovat plány a cíle. Finanční poradce se stará o zajištění možnosti dosažení těchto cílů a přizpůsobuje je změnám v rodině, ekonomice a na trzích (Rutteová, 2023). Finanční zprostředkovatel je naopak náhodným zástupcem určité finanční instituce, který se po sjednání produktu o klienta už dále nestará. Finanční zprostředkovatel nezná celkovou situaci v domácnosti a obvykle prostě jen prodává finanční produkty bez dalšího pečování o ně.

Práce finančního poradce je zaměřena na poskytování finančních rad a pomoci klientům při rozhodování o jejich finančních záležitostech. Finanční poradce může klientům pomoci s rozhodováním o investicích, životním pojištění, důchodovém plánování a dalších oblastech finančního plánování (Blecharz, Štverková, Zindulková, 2013). Finanční poradce může také pomoci klientům řešit jejich finanční problémy a navrhnout opatření ke zlepšení jejich finanční situace. V některých případech může finanční poradce také pomoci klientům s řízením jejich finančních aktiv a s plánováním jejich budoucího finančního zabezpečení.

Finanční poradce by měl mít dané principy, pravidla a znaky. Jako první by měl finanční poradce představit klientovi, jak jeho práce vypadá a poté s ním udělat důkladnou analýzu jeho cílů, přání a potřeb a zjistit, jaké má v současnosti klient produkty na finančním trhu. Velice důležité je také zjistit jaké jsou klientovi příjmy, výdaje, majetek a závazky. Finanční poradce nikdy klientovi nenabízí produkty bez toho, aniž by znal tyto informace.

Jedním z nejdůležitějších činností poradce je vzdělávat klienta v oblasti finanční gramotnosti, aby se choval zodpovědně ke svým financím. Je samozřejmě důležité, aby poradce plnil klientova přání, ale tak aby to bylo pro klienta rozumné. Například pokud klient chce spotřebitelský úvěr na auto na úkor zajištění svého příjmu, majetku a tvorby rezervy. Proto je důležité, aby byl poradce vždy objektivní spíše jako doktor, který svému pacientovi pomůže, když má problém se zdravím místo toho, aby mu doporučil kouřit, protože to pacientovi chutná.

Poradce by měl vytvořit klientovi takový finanční plán, který pomůže klientovi efektivně využít jeho finance. Pro většinu lidí je však velice obtížné bez ekonomického vzdělání nebo znalostí z prostředí

financí. Každý člověk nemá čas trávit několik hodin denně, aby měl přehled o veškerém dění na finančním trhu.

2.2 Rozdíl mezi finančním poradcem a pojišťovacím agentem

Rozdíl mezi finančním poradcem a pojišťovacím agentem je v zaměření jejich práce. Finanční poradce se zaměřuje na poskytování rad a pomoci při rozhodování o finančních záležitostech, zatímco pojišťovací agent se zaměřuje na prodej pojistných produktů. To znamená, že finanční poradce může klientům pomoci s rozhodováním o investicích, důchodovém plánování a dalších oblastech finančního plánování, zatímco pojišťovací agent je odpovědný za prodej pojištění a pomoc s výběrem vhodného pojistného produktu pro konkrétního klienta. Pojišťovací agent zastupuje však pouze jednu společnost a nemůže být při výběru konkrétního produktu zcela objektivní. Klientovi se bude produkt jeho společnosti pokusit prodat i za předpokladu, že by věděl, že u jiné společnosti bude mít klient produkt s lepšími podmínkami za lepší cenu. Finanční poradce je však velice objektivní a při výběru produktu je na straně klienta a snaží se vždy vybrat pro klienta produkt, který je pro něj nejlepší. Nejlepší vždy neznamena nejlevnější.

Tabulka 1: Specifika pozice pojišťovacího agenta a finančního poradce

Parametr	Pojišťovací agent	Finanční poradce
Specializace	Zaměřen na prodej a správu pojištění	Zaměřen na širší oblast financí, včetně investic, důchodového plánování, správy dluhů a dalších finančních rozhodnutí
Cíl	Prodat vám pojištění	Poskytnout vám nezávislé a objektivní rady
Nezávislost	Může být nezávislý nebo vázán na určitou pojišťovnu	Může být nezávislý nebo vázán na určitou finanční instituci
Odpovědnost	Odpovídá za prodej a správu pojištění	Odpovídá za poskytnutí kvalitních a relevantních finančních rad
Produkty	Nabízí různé typy pojištění	Nabízí širokou škálu finančních produktů a služeb
Platba	Může pobírat provize z prodeje pojištění	Může pobírat poplatky za poskytnuté služby nebo provize z prodeje finančních produktů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Tyto rozdíly nejsou absolutní a mohou se lišit v závislosti na konkrétním pojišťovacím agentovi nebo finančním poradci. Důležité je najít kvalifikovaného a důvěryhodného odborníka, který bude schopen klientovi poskytnout relevantní rady a pomoci mu dosáhnout jeho finančních cílů.

2.3 Druhy služeb finančního zprostředkování

Existují různé typy finančního poradenství, které mohou být buď plně placené klientem, plně placené z provizí nebo částečně placené klientem a částečně z provizí. V případě plně placených služeb

si klient najme nezávislého finančního poradce, který mu vytvoří finanční plán podle jeho požadavků a prostředků. Klient si poté sám vybírá jednotlivé finanční produkty a uzavírá s nimi smlouvy. Tento typ poradenství je málo využívaný, protože klient musí sám sjednat smlouvy a poskytovatelů je málo.

Při provizním poradenství klient neplatí přímo poradci, ale zprostředkovateli finančních produktů, který je odměňován formou provize ze sjednaných produktů. Kvalitní zprostředkovatel je přínosem pro klienta, protože klient nemusí sjednávat různé smlouvy a vyhledávat nabídky. Regulace tohoto typu poradenství není ideální, ale existují zákonné požadavky na odbornou péči a odpovědnost zprostředkovatelů.

Někteří poskytovatelé finančních služeb nabízejí kombinaci placeného poradenství a provizního zprostředkování. V takovém případě si klient najme poradce, který mu vytvoří osobní finanční plán, za což platí přímo klient. Poté jsou konkrétní smlouvy hrazeny z provizí ze sjednaných produktů.

Další možností jsou služby poskytované na základě smlouvy s klientem, které mohou být placené nebo zdarma. Patří sem například klientem placené finanční poradenství, správa investic nebo správa portfolia. Je důležité si vybrat zkušeného a odborného poskytovatele a zkontrolovat jeho reference a reputaci.

2.4 Marketingové modely poradenských společností

Finanční poradenské společnosti využívají různé marketingové modely. Ve většině modelů jsou poradci odměňováni provizním systémem, který je u každé společnosti liší. Kolik procent finanční poradce získá ze své produkce záleží na domluvě s poradenskou společností a také společností, která daný produkt poskytuje. Také záleží i na tom jakou marketingovou strategii poradenská společnost vybere. Jsou dva základní modely a to Multi-level Marketing a broker pool.

Multi-level Marketing je víceúrovňový marketing, což v praxi znamená postupné připojování nových členů do struktury. Takto vzniká struktura prodejců, kdy každý člen struktury může přizvat nového pracovníka do své vlastní struktury (Blecharz, Štverková, Zindulková, 2013). V tomto marketingovém modelu jsou poradci odměňováni na základě karierního plánu, kde na počátku získají menší procentuální část provize. Na výše postavenou pozici v karierním plánu se mohou povýšit výkonem osobní produkce nebo týmové produkce všech členů své struktury. Poradce, který je postavený výše poté získává i část provize členů své struktury. Multi-level marketing je pro společnosti, které chtějí rychle růst. Výhodou je také, že poradci dostávají mnoho rad a mentoring od nadřízených spolupracovníků. Také na své poradce mnohem více dohlíží, což zabraňuje tomu, že poradci prodávají svým klientům takové produkty, které jsou pro poradce z hlediska provize výhodnější než pro klienta samotného.

Broker pool je model, kde firma neřídí své poradce obchodně. Jedná se o společnost, která poradce nebo skupiny poradců zajišťuje. Poradci využívají služeb, které má Broker pool vyjednané

s jednotlivými finančními společnostmi. Poradci v Broker poolu mají větší svobodu a nejsou omezeni tolika pravidly.

2.5 Právní předpisy vzdělávání u finančního poradenství

Právní podmínky pro poskytování finančního poradenství se liší v závislosti na zemi, a mnohdy jsou velmi složité. Obecně však finanční poradci musí splňovat řadu požadavků, aby mohli legálně poskytovat finanční poradenství, například mohou být požadovány určité kvalifikace a zkušenosti. Finanční poradci musí být registrovaní u odpovídajících regulačních orgánů a musí dodržovat příslušná pravidla a předpisy. Jelikož není označení finančního poradce v České republice nijak definováno zákony, tak se na ně nevztahují obecné požadavky na vzdělávání nebo kvalifikaci. V Českých zákonech jsou definovány pouze požadavky na zprostředkovatele u jednotlivých finančních produktů, ovšem ne na finanční poradenství obecně. Finanční poradce se může označovat v České republice kdokoli bez jakýchkoliv znalostí či vzdělání, proto zde bude dále popsáno, jaké jsou zákonné povinnosti vzdělávání na konkrétní finanční produkty.

2.5.1 Zákony a vyhlášky v České republice

V České republice vešly v platnost zákony a vyhlášky, které omezují činnost finančních zprostředkovatelů tudíž finančních poradců. Vytvořily se zkoušky upravené Českou národní bankou na veškeré sektory, ve kterých se může finanční zprostředkovatel pohybovat. Například zkoušky odborné způsobilosti o distribuci pojištění a zajištění, o podnikání na kapitálovém trhu, o spotřebitelském úvěru, o doplňkovém penzijním spoření.

Zákony a vyhlášky vyžadující odbornou způsobilost:

- Zákon č. 256/2004 Sb. o podnikání na kapitálovém trhu;
- Zákon č. 257/2016 Sb. o spotřebitelském úvěru;
- Vyhláška č. 319/2017 Sb. o odborné způsobilosti pro distribuci na kapitálovém trhu;
- Zákon č. 170/2018 Sb. o distribuci pojištění a zajištění;
- Zákon č. 39/2020 Sb. o realitním zprostředkování.

Klienti mají díky těmto vyhláškám a zákonům možnost kontrolovat, zda jejich finanční poradce splňuje zákonné povinnosti a je způsobilý k výkonu své profese. Mimo požadavků na odbornou způsobilost finančních poradců je kladen důraz i přímo na jejich práci, kde by finanční poradce měl po každé provést podrobnou analýzu produktů na trhu a poskytovat tak svému klientovi dostatečné množství informací. Pomocí podrobné analýzy je poradce schopný naplnění přesných požadavků svého klienta (Cigl, 2021).

Jednou z nevýhod těchto opatření je, že nezohledňuje praxi a činnosti finančních poradců. A tak není možné v pozici klienta dohledat, jaké praktické zkušenosti finanční poradce má, a jak dlouho na finančním trhu funguje. Pro klienta to znamená, že je možnost setkat se s finančním poradcem, který získal příslušné certifikace, ale nemá žádné praktické zkušenosti. (Cigl, 2021)

2.6 Vzdělávání finančních poradců

Vzdělávání finančních poradců se liší v závislosti na zemi a na konkrétních požadavcích, které jsou na ně kladeny. Obecně však finanční poradci musí splňovat určité kvalifikace a zkušenosti, aby mohli poskytovat finanční poradenství. V některých zemích mohou být například požadovány určité certifikace nebo tituly, jako je například Certified Financial Planner (CFP) nebo Chartered Financial Analyst (CFA). Finanční poradci také musí dodržovat příslušná pravidla a předpisy a mohou být povinni absolvovat pravidelné vzdělávání, aby mohli zůstat aktuální v oblasti finančního poradenství.

Vzdělávání finančních poradců se stává v dnešní době velmi důležitým tématem. V České republice se snaží vláda zlepšit finanční gramotnost obyvatelstva, aby byli schopni spravovat své finance co nejefektivněji a minimalizovat rizika ztrát. Vzdělávání finančních poradců hraje v této snaze klíčovou roli, protože jsou to právě oni, kdo pomáhají lidem s řešením jejich finančních problémů a s plánováním budoucnosti.

Vzdělání a certifikace pro finanční poradce jsou v České republice upraveny zákonem. Podle tohoto zákona musí finanční poradci splnit určité požadavky na vzdělání a certifikaci. Vzdělávání finančních poradců v České republice se provádí prostřednictvím kurzů a školení, které jsou organizovány vzdělávacími institucemi, jako jsou univerzity, vysoké školy a soukromé vzdělávací instituce. Tyto kurzy zahrnují různá témata, jako jsou investice, pojištění, úvěry a daně. Kurzy jsou obvykle rozděleny do různých úrovní, v závislosti na úrovni znalostí a zkušeností finančních poradců.

Zaškolovací plán pro nové finanční poradce by měl obsahovat tyto klíčové prvky:

1. Základní znalosti o finančních trzích a produktech: Noví poradci by měli mít základní znalosti o různých finančních produktech a trzích, včetně akcií, dluhopisů, investičních fondů a peněžního trhu.
2. Analýza finanční situace klienta: Finanční poradci by měli být schopni analyzovat finanční situaci klienta a poskytnout mu doporučení týkající se vhodného investičního plánu.
3. Daňové zákony a regulace: Poradci by měli být obeznámeni s daňovými zákony a regulacemi v oblasti investic a daní.
4. Etika a právní předpisy: Finanční poradci by měli být obeznámeni s etickými a právními předpisy týkající se finančních služeb, včetně požadavků na registraci a licencování.
5. Komunikace s klienty: Poradci by měli být schopni efektivně komunikovat s klienty a vyjádřit se v jasné, srozumitelné formě.
6. Strategie portfolia a alokace aktiv: Noví poradci by měli být obeznámeni s různými strategiemi portfolia a alokace aktiv a měli by být schopni doporučit vhodnou strategii pro různé typy investorů.
7. Rizikový management: Finanční poradci by měli být schopni identifikovat rizika spojená s různými investičními produkty a pomoci klientům minimalizovat rizika spojená s investováním.
8. Praktické dovednosti: Noví poradci by měli získat praktické dovednosti týkající se správy portfolia, sledování výkonnosti a výběru vhodných investičních produktů.

9. Aktualizace a vzdělávání: Finanční poradci by měli být schopni sledovat aktuální trendy a novinky v oblasti investic a pravidelně se vzdělávat, aby mohli poskytovat nejlepší služby svým klientům.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Společnost BEplan

BEplan finanční plánování s.r.o. je společnost zabývající se profesionálním finančním poradenstvím. Poskytuje komplexní finanční plánování ve všech oblastech pojištění, investic, spoření i financování. Tyto služby zajišťuje ve spojení s renomovanými partnery z řad bank, pojišťoven, stavebních spořitelů a investičních společností. Zároveň zprostředkovává prodej a pronájem nemovitostí jako realitní makléř. Společnost poskytuje služby pro jednotlivce i pro firmy, včetně správy portfolia, investičního poradenství, daňového plánování a finančního plánování.

BEplan finanční plánování s.r.o. se zaměřuje na to, aby pomohla svým klientům spravovat své finance a dosáhnout svých finančních cílů. Nabízí komplexní služby v oblasti finančního poradenství, včetně průzkumu finanční situace, stanovení investiční strategie, vytvoření finančního plánu a pravidelného sledování a hodnocení vývoje.

Společnost BEplan finanční plánování s.r.o. je registrována u České národní banky jako investiční společnost a je členem Asociace finančních poradců a specialistů v oblasti osobního finančního plánování.

Společnost BEplan finanční plánování s.r.o. vznikla 5. 2. 2017. Je společností s ručením omezeným. V obchodním rejstříku je zapsána pod spisovou značkou C 269588, Městský soud v Praze. Její základní kapitál je ve výši 10 000 000 Kč. Sídlo společnosti je Na poříčí 1046/24, Nové Město (Praha 1), 110 00 Praha.

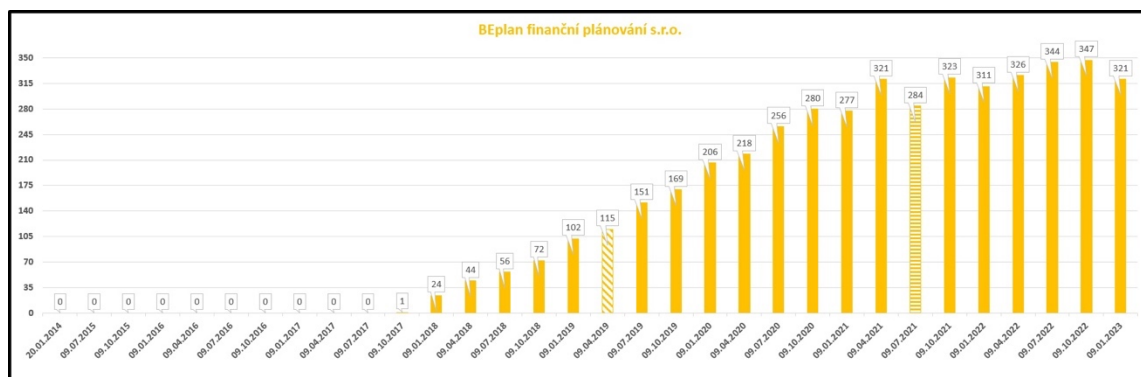
Společnost BEplan se řídí následujícími základními hodnotami:

- Odbornost a vzdělání - zaměstnanci a poradci jsou pravidelně vzděláváni a zaměřují se na porozumění stále se měnícím souvislostem. BEplan poskytuje nástroje, podporu a pravidelnou kontrolu znalostí.
- Spolehlivost - společnost ctí důvěru a dodržuje uzavřené dohody.
- Ochota - zaměstnanci a poradci přistupují ke komunikaci s klienty proaktivně a ochotně. BEplan se snaží pochopit situaci klienta a najít optimální řešení.
- Servis a péče o klienta - společnost si zakládá na kvalitní péči o každého klienta, poskytuje nové nástroje poradenskému týmu a snaží se zjednodušit procesy a šetřit čas zákazníka.
- Transparentnost - společnost poskytuje oboustranně pravdivé a srozumitelné informace.
- Inovace - BEplan hledá možnosti, jak pracovat lépe, rychleji a s co největším užitekem pro všechny zúčastněné.

Společnost BEplan má několik hlavních hodnot, na kterých staví svůj úspěch. Mezi ně patří odbornost a vzdělání, které se projevuje v pravidelném vzdělávání zaměstnanců a poradců, důrazu na porozumění neustále se měnícím souvislostem a poskytování nástrojů a podpory pro rozvoj znalostí. Další hodnotou je spolehlivost, tedy dodržování dohod a budování důvěry mezi klienty a společností. Důležitou hodnotou je také ochota, která se projevuje v proaktivním a vstřícném přístupu zaměstnanců a poradců k řešení dotazů a připomínek klientů. BEplan kladně oceňuje každého zákazníka a snaží se mu poskytnout stejně kvalitní péči, přičemž usiluje o dosažení co

neoptimálnějšího výsledku. Dalšími důležitými hodnotami jsou transparentnost, což znamená, že informace jsou podávány pravdivě a srozumitelně, a inovace, což zahrnuje hledání nových a lepších způsobů práce pro užitek všech zainteresovaných stran.

Obrázek 4: Grafické znázornění vývoje počtu zasmluvněných poradců ve společnosti BEplan



Zdroj: registr ČNB, 2023

Na obrázku 4 je znázorněn vývoj počtu zasmluvněných poradců ve společnosti BEplan. Je zde vidět velký nárůst od 1. 1. 2018 do 9. 10. 2020 a poté stagnace.

3.1 Popis procesu s klientem

Činnost finančního poradce je poměrně rozsáhlá, a proto bude rozdělena do více částí, aby bylo jednoduché pochopit jednotlivé fáze celého procesu, který poradce s klientem dělá. Je velmi důležité znát celý proces jednání s klientem pro vytvoření efektivního systému vzdělávání.

Domluvení schůzky s klientem

První fází poradenského procesu je domluvení schůzky s klientem, které může být pro poradce největším stěžením celého procesu, jelikož občané České republiky se velice bojí o své finance a neradi o nich mluví tudíž je v České republice finanční poradenství mnohdy neoblíbené. Finanční poradce si domlouvá schůzku telefonicky ze svých získaných doporučení. Doporučení klienti vždy ví předem, že je poradce bude telefonicky kontaktovat. Alternativní možností pro některé poradenské společnosti jsou databáze klientů, které si poradci obvolávají sami nebo mají své vlastní call centra či asistentky, které jim domlouvají schůzky.

První schůzka s klientem-představení poradce a služby

První kontakt s klientem je nezávazný a čistě informační. Poradce představí zaprvé sebe a svou službu. Poté poradce ukáže, jak probíhá celý poradenský proces a vysvětlí jaký je rozdíl mezi obchodníkem na pobočce a finančním poradcem. Důležité je zdůraznit, aby na druhé schůzce byl i klientův partner obzvlášť pokud mají společné finance, aby byla finanční analýza úplná a maximálně přesná pro vypracování finančního plánu. Nakonec klientovi položí otázku, zda souhlasí

s doporučením dalších kamarádů a známých ale jenom za předpokladu, že bude s poradcovou prací spokojený.

Druhá schůzka s klientem-finanční analýza

Na druhé schůzce poradce získává hlavně informace od klienta. Pro vypracování správného finančního plánu a nabídku finančních produktů je nezbytné získat veškeré informace o klientovi jako jeho příjmy a výdaje. Pro poradce je však nejdůležitější zjistit, jaké jsou klientovi krátkodobé i dlouhodobé strategické cíle. Jaký cíl chce klient splnit, za jak dlouhou dobu a kolik je na daný cíl potřeba finančních prostředků. Běžnými typy cílů je například bydlení, rekonstrukce, nákup auta, budoucnost dětí nebo vlastní podnikání. Dále je také velmi důležité zjistit, jaké všechny finanční produkty už v současné chvíli klient má. Například životní pojištění, pojištění majetku, stavební spoření, investice, důchodové penzijní spoření a jiné.

Zpracování finančního plánu

V další fázi si poradce vyhradí čas pro vytvoření finančního plánu na míru, který je pro každého klienta jiný dle jeho cílů, bilance příjmů a výdajů a potřeb.

Třetí schůzka s klientem-představení finančního plánu

Na třetí schůzku poradce dorazí s plně vypracovaným finančním plánem. V úvodu schůzky poradce ověří, zda má klient vyhrazený dostatečný čas pro prezentaci celého plánu. Dále zrekapituluje informace, které mu klient sdělil na druhé schůzce a představí studii ve které je, jak být 3x bohatší s pomocí finančního plánu. Poté mu poradce ukáže přehled příjmů a výdajů, rozdíl mezi nimi a soupis a rozložení majetku kterým klient disponuje.

Další na řadě je rekapitulace cílů, které mu klient oznámil a jejich zobrazení na časové ose. První cíl, který se řeší a je pro většinu klientů stejný je finanční nezávislost, kde poradce představí více možných verzí, jak finanční nezávislosti dosáhnout. Poté klientovi ukáže, jak je možné dosáhnout dalších cílů, jako je bydlení například v podobě hypotečního úvěru nebo start do života pro své děti v podobě stavebního spoření, investic nebo spořicího účtu.

Velmi důležitým bodem je také zajištění potřeb a majetku v případě nečekané události, kde poradce v první řadě ukáže klientovi současný stav a pojistné částky jeho životního pojištění a buďto ho pochválí za správně nastavené životní pojištění nebo mu ukáže, jak by dle jeho příjmů a majetku měl mít správně nastavené životní pojištění. Velice podobné to je s pojištěním nemovitosti, domácnosti a vozidel, kde má poradce velkou výhodu ve spolupráci s více pojišťovnami, a tak pro klienta může vybrat tu nejlepší a nejlevnější možnost po důkladném srovnání.

V poslední řadě poradce ukáže klientovi finanční koncept, který obsahuje současné náklady na veškeré finanční produkty, které klient má a potenciální náklady optimálního stavu finančního plánu a rozdíl.

Dále se poradce dotáže, zda se klientovi finanční plán líbil. Pokud se klientovi plán líbil poradce zjistí, o jaké produkty a za jaké částky má zájem a získá doplňující informace jako jsou osobní údaje z občanského průkazu, e-mail, telefonní číslo atd., které potřebuje k vytvoření smluvní dokumentace. V případě zájmů o životní pojištění a investice udělá s klientem zdravotní a investiční dotazník. Také se s klientem domluví na termínu podpisu smluv.

Na úplném konci třetí schůzky se v případě spokojenosti klienta s poradcem a finančním plánem podívá na okruh přátel a známých, které by doporučil a požádá klienta, aby dané osoby kontaktoval.

Vytvoření smluvní dokumentace

Poradce dle požadavků klienta vytvoří smlouvy u vybraných společností.

Čtvrtá schůzka s klientem-podpis smluvní dokumentace

Na čtvrté schůzce poradce klientovi důkladně vysvětlí podmínky jednotlivých smluv. Poté podepíše klient i poradce záznam z jednání, prohlášení klienta, souhlas se zpracováním osobních údajů a jednotlivé smlouvy, které klient požadoval. Případně klientovi pomůže s nastavením plateb. Na konci schůzky se poradce dotáže, které doporučené kontakty mají zájem, aby je poradce kontaktoval.

Servisní schůzka s klientem

Podpisem smluv práce poradce nekončí a v případě jakékoliv otázky, problému nebo pojistné události může klient poradce kontaktovat. Poradce se jednou ročně s každým svým klientem schází na servisní schůzce, kde pokaždé klientovi vypracuje nový finanční plán.

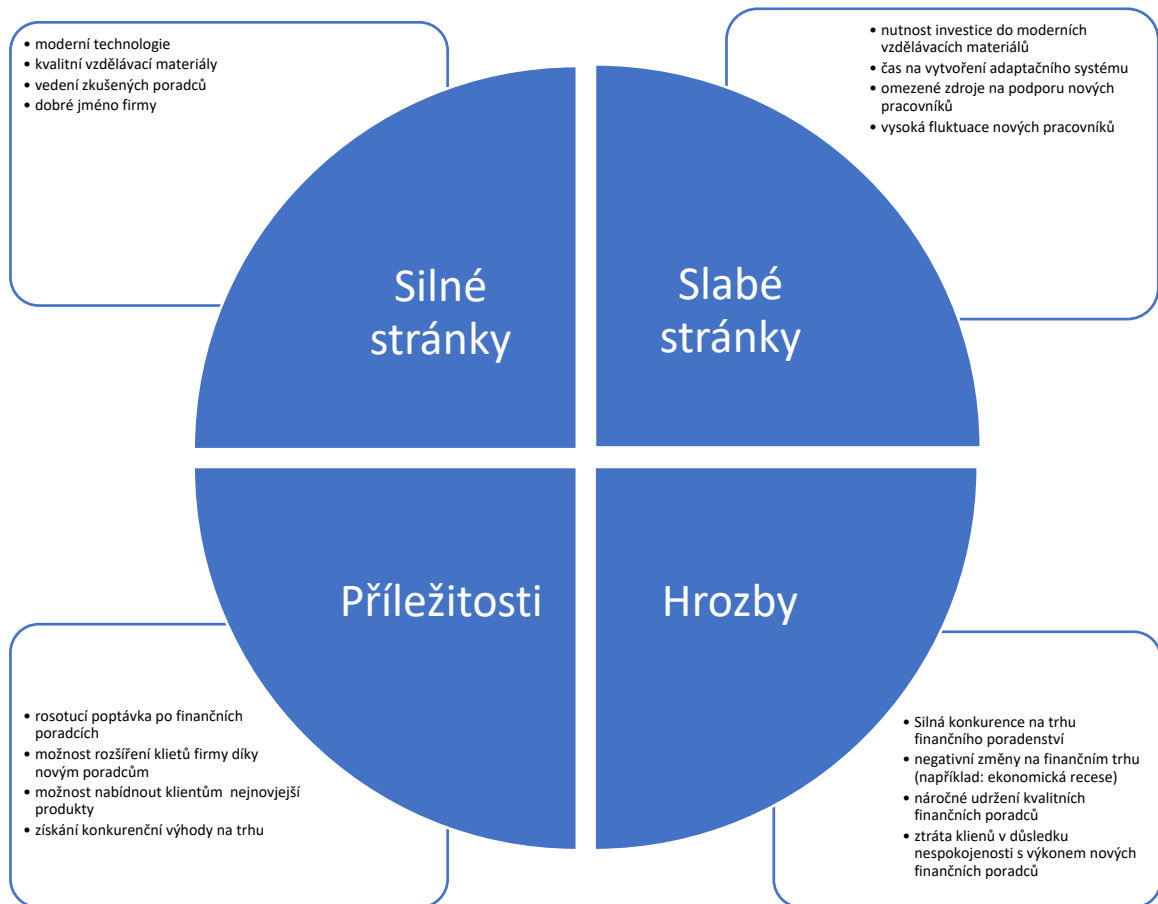
3.2 Stávající systém vzdělávání ve společnosti BEplan

Stávající adaptační systém ve společnosti BEplan není pevně daný. Když přijde nováček do společnosti BEplan je mu představen systém, jakým probíhá práce s klientem, jak vypadá práce běžného finančního poradce, jakým způsobem je odměňován na základě karierního plánu, který je pevně daný. Poté, co je nový pracovník i ziskatel rozhodnut o vzájemné spolupráci je s novým pracovníkem podepsána smlouva o spolupráci. Nový pracovník však musí mít založenou volnou živnost číslo 47 – Zprostředkování obchodu a služeb. V první řadě je nový pracovník povinný projít školením Basic, kde získá základní informace o systému, technickém zázemí a náležitostech při jeho práci ve společnosti BEplan. Dále je už je adaptace čistě na ziskateli. Každý ziskatel může nového pracovníka adaptovat dle toho, jak chce, aby nový pracovník fungoval a na co se zaměřoval.

4 Výsledky výzkumného šetření

K dosažení cíle práce byla provedena SWOT analýza vzdělávacího systému a vyhodnoceno dotazníkové šetření.

4.1 Swot analýza adaptačního systému



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

SWOT analýza adaptačního systému pro nové finanční poradce:

Silné stránky:

- Moderní technologie, která umožňuje efektivní a rychlé učení nových finančních poradců.
- Kvalitní a strukturované vzdělávací materiály pro nové finanční poradce.
- Podpora a vedení zkušených finančních poradců pro nováčky.
- Objektivní oboustranná zpětná vazba.
- Dobré jméno a reputace firmy na trhu.

Slabé stránky:

- Nutnost investice do moderní technologie a vzdělávacích materiálů.
- Potřeba času na vytvoření a vývoj adaptačního systému.
- Omezené zdroje pro podporu nových finančních poradců.
- Vysoká fluktuace nových finančních poradců.

Příležitosti:

- Rostoucí poptávka po finančních poradcích na trhu.

- Možnost rozšíření klientů firmy díky novým finančním poradcům.
- Možnost nabídnout nové produkty a služby klientům.
- Získání konkurenční výhody na trhu.

Hrozby:

- Silná konkurence na trhu finančních poradců.
- Negativní změny na trhu (např. změny legislativy, ekonomická recese apod.).
- Náročnost získání a udržení kvalitních finančních poradců.
- Ztráta klientů v důsledku nespokojenosti s výkonem nových finančních poradců.

Z těchto faktorů vyplývá, že vývoj adaptačního systému pro nové finanční poradce by měl být založen na moderní technologii a kvalitních vzdělávacích materiálech, které umožní efektivní výuku nových poradců a zvýší šance na jejich úspěch v práci. Je také důležité zajistit dostatečnou podporu a vedení pro nové poradce, aby se minimalizovala fluktuace a zvýšila kvalita jejich práce. Dále je třeba mít na paměti konkurenci na trhu a možné hrozby, a proto je nutné vytvářet strategie, které zlepší konkurenceschopnost firmy a posílí vztahy s klienty.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této části práce budou zpracovány výsledky dotazníkového šetření, které bylo realizováno ve společnosti BEplan mezi finančními poradci. Celkově bylo v rámci dotazníkového šetření vyhodnoceno 50 odpovědí respondentů. Celkový počet oslovených respondentů činil 60, návratnost byla 83 %, tj. 50 dotazníků. Dotazníkové šetření bylo realizováno v období od 5. 3. 2023 do 15. 3. 2023. Dotazník byl sestaven pomocí platformy Survio a respondentům na pozici finanční poradce byl rozeslán e-mail s odkazem na dotazníkové šetření. Výsledky byly zpracovány pomocí deskriptivní statistiky v programu Excel. První tři otázky byly identifikační a týkaly se pohlaví, věku a délce působení ve finančním poradenství. Ve výzkumném souboru bylo 42 mužů a 8 žen. Průměrný věk respondentů činil 27 let. Z celkového počtu dotazovaných působí ve finančním poradenství 8 (16 %) méně než 1 rok, 13 (26 %) déle než jeden rok, 22 (44 %) déle než 2 roky, 7 (14 %) déle než 5 let.

Otázka č. 4 zjišťovala, zda je dostatečná délka zaškolení

Tabulka 2: Dostatečná délka zaškolení

	absolutní	Relativní %
ANO	15	30
NE	35	70
Celkem	50	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Jak ukazuje tabulka č. 2, 35 (70 %) z celkového počtu dotázaných považuje časovou dotaci na adaptační proces jako nedostatečnou. Pouze 15 % respondentů ji označilo jako časově vyhovující.

Otázka č. 5 zjišťovala, zda je dostatečná škála zaměření vzdělání

Tabulka 3: Dostatečná škála zaměření vzdělání

	absolutní	Relativní %
ANO	9	18,0
NE	41	82,0
Celkem	50	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z hlediska zaměření a obsahové stránky adaptačního procesu považuje 41 % respondentů náplň adaptačního plánu za nedostatečný (Tab. 3). Celkově lze tedy konstatovat, že adaptační proces neodpovídá podmínkám a požadavkům na zaškolení se na výkon pozice finančního poradce.

Otázka č. 6 zjišťovala, zda je dostatečná zpětná vazba od vedoucích manažerů

Tabulka 4: Dostatečná zpětná vazba od vedoucích manažerů

	absolutní	Relativní %
ANO	22	44
NE	28	56
Celkem	50	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Jak ukazuje tabulka č. 4, pracovníci na pozicích finančních poradců postrádají v 22 případech zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků, tj. manažerů. Ačkoliv 28 % respondentů uvedlo, že zpětná vazba je dostačující, bylo by vhodné určitá opatření týkající se komunikace a zpětné vazby implementovat do managementu vzdělávání finančních poradců. Jednat by se mělo především o časové nastavení zpětné vazby, např. okamžitá zpětná vazba, zpětná vazba s časovým odstupem, zvolení formy zpětné vazby – formální/neformální nebo kombinaci.

Otázka č. 7 zjišťovala, zda je zaškolení nových pracovníků dostatečné

Tabulka 5: Dostatečné zaškolení nových pracovníků

	absolutní	Relativní %
ANO	5	10
NE	45	90
Celkem	50	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na základě výsledků otázky týkající se ohodnocení celkové dostatečnosti zaškolení nových pracovníků (Tab. 5), odpovědělo 45 pracovníků, tj. 90 %, že toto zaškolení považují za nedostatečné.

Otázka č. 8 zjišťovala podněty ke zlepšení vzdělávacího systému

Tabulka 6: Podněty ke zlepšení vzdělávacího systému

Dotazovaný	Odpověď
1.	Nedostatečný trénink komunikace s klientem
2.	Vysvětlení rozdílů a výhod a nevýhod mezi podnikáním ve finančním poradenství a zaměstnáním
3.	Naučení klíčových aspektů pro správný prodej
4.	Nedostatečná komunikace mezi vedoucím a novým pracovníkem
5.	Prezentaci na následné vzdělání a certifikace od EFPA
6.	Představení ředitelů, kteří také začínali také jako finanční poradci
7.	Vytvoření nebo zakoupení dalších vzdělávacích materiálů pro nové pracovníky v jejich volném čase
8.	Více trénovat komunikaci celého obchodního procesu s klientem, a jak se na jednotlivé schůzky připravit
9.	Nedostatečná selektace nových pracovníků na základě jejich přípravy a snahy
10.	Vysvětlení, jak by měla probíhat komunikace s klientem a jak se připravit na jeho námítky
11.	Připravit nového pracovníka, jaké jsou náležitosti a požadavky pro vykonávání finančního poradenství
12.	Více probrat analýzu klientů a jak správně a co nejjednodušeji získat všechny klíčové informace pro vypracování finančního plánu
13.	Naučit nové pracovníky, jak správně prezentovat finanční plán, tak aby klient nebyl zasypaný odborností, ale pochopil důležitost finančního plánování
14.	Vysvětlit důležitost, proč by si měl každý finanční poradce brát doporučení na další klienty
15.	Trénink celého obchodního procesu s klientem
16.	Nedostatečná znalost produktů na finančním trhu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Na základě výsledků otázky, která se týkala návrhů na zlepšení ve vzdělávacím systému (Tab. 6) bylo na základě frekvence vyhodnoceno nejvýznamnějších 16 odpovědí. Výsledky byly zaznamenávány do archů a na výsledná tabulka vznikla na základě sečtení odpovědí.

Výsledky ze všech otázek byly dále analyzovány a sumarizovány a výsledná data byla použita pro tvorbu závěrů a doporučení. Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit systém vzdělávání finančních poradců ve vybrané společnosti a navrhnout opatření vedoucí k zefektivnění vzdělávacího systému v rámci adaptace. Cíl práce se podařilo splnit.

5 Návrh nového adaptačního systému

Úvodní část vzdělávání se dělí do několika fází. V první fázi se noví pracovníci přihlásí na školení, které je rozděleno do 7 částí. Školení probíhá jednou týdně a je na tři hodiny. V jednotlivých částech školení jsou pracovníkovi zadávány úkoly, kterým je nutné věnovat svůj volný čas mimo vyhrazené školení. Součástí je také individuální setkání s vedoucím jednou týdně nebo dle potřeb nového pracovníka. Pro nové pracovníky jsou také zajištěna pravidelná produktová školení od finančních partnerů společnosti BEplan. Hlavní úkolem nového adaptačního systému je nového pracovníka připravit k tomu, aby byl plnohodnotným finančním poradcem. Tak aby byl schopný ovládat firemní portál, technické dovednosti, znalosti, a hlavně celý proces finančního poradenství ve společnosti BEplan. Každý nový pracovník má svého vedoucího, který je odpovědný za to, aby byl nový pracovník řádně adaptován. Vedoucí je nezbytnou součástí adaptace a je důležité, aby kontroloval a komunikoval s novým pracovníkem.

1.školení

Na prvním školení je pracovníkovi představena společnost BEplan a proč by měl spolupracovat zrovna s ní. Dále mu je představen veškerý management a zázemí jako prostory kanceláří, centrála společnosti, recepce, backoffice a jaké jsou funkce ostatních pracovníků, co od nich může požadovat nebo očekávat. Poté mu je vysvětleno, co všechno se od nového očekává a co práce finančního poradce obnáší. Jak bude vypadat vztah mezi jeho ziskatelem a jím. Je informován o tom, jaké jsou základní podmínky pro vykonávání finančního poradenství v České republice a jak se na certifikace pro finanční zprostředkování od České Národní banky připravovat. Je vysvětleno, jak může finanční poradce klientovi maximálně pomoci dle jeho požadavků a jaké jsou rozdíly ve finančním zprostředkování. Dále je představen poradenský proces s klientem ve společnosti BEplan. Poté mu je ukázáno, jaký je rozdíl mezi penzijním důchodem a finanční nezávislostí a jaká je problematika státních důchodů v České republice do budoucna a jak klienta proti dané problematice zaopatřit. V poslední části školení je popsáno, jak vypadá běžný týdenní plán finančního poradce a kolik mu jednotlivé činnosti zabere přibližně času. Dále kolik si zhruba může nový pracovník při dodržování týdenního plánu, úkolů a správě určitého počtu klientů za měsíc přibližně vydělat. Nakonec je předvedeno vedoucími takzvaný elevator pitch neboli prezentace ve výtahu, což je krátká souhrnná prezentace své osoby včetně hodnotové propozice na dobu maximálně 45 vteřin, tedy přibližně cestu výtahem. Případně jsou zodpovězeny veškeré otázky či nejasnosti a zadány úkoly, co se musí nový pracovník naučit a splnit.

Úkoly pro vedoucí mezi prvním a druhým školením: obstarat si telefonní číslo a email na nového pracovníka, domluvit si pravidelné individuální setkání s novým pracovníkem, nasdílet příslušné materiály a vzdělávací videa, sestavit týdenní plán pro nového pracovníka.

Úkoly pro nové pracovníky mezi prvním a druhým školením: přečíst první kapitulu knihy osobní finance, vytvořit si vlastní prezentaci do výtahu a prohlédnout si nasdílené materiály.

2.školení

Na druhém školení je nejdříve zrekapitulováno první školení a poradenský proces. Dále je vysvětlena důležitost první schůzky s klientem a jak se na ní řádně připravit včetně toho, jak vzbudit zájem klienta, klást otázky, jakou řeč těla by měl mít a jak by se měl na schůzky s klienty oblékat. Dále mu je odprezentována mezi vedoucími první schůzka, aby nový pracovník viděl, jak přesně vypadá. Poté si nováčci vyzkouší svou prezentaci ve výtahu s dalšími novými pracovníky a vedoucím ve skupinách. Posléze je vysvětlena podstata a důležitost sítě kontaktů a jak si vytvořit vlastní síť kontaktů. Kromě toho je součástí školení vysvětlení cash flow kvadrantu od Roberta Kiyosakiho vztáhnuté na podnikání v oblasti finančního poradenství. Dále jsou s pracovníky rozebírány krátkodobé i dlouhodobé cíle a jejich důležitost včetně vlastní prezentace cílů. Nakonec je ukázána podnikatelská cesta ve finančním poradenství jednoho z ředitelů a shrnuto celé druhé školení a veškeré úkoly na další školení.

Úkoly pro vedoucí mezi druhým a třetím školením: nasdílet videa na celý poradenský proces s klientem, kontrola zpracování sítě kontaktů, společný trénink první schůzky s klientem na individuálním setkání, probrat konkrétní cíle nového pracovníka a vytvořit plán, jak jich dosáhnout.

Úkoly pro nové pracovníky mezi druhým a třetím školením: naučit se z nasdílených videí první schůzku s klientem a konkretizovat a sepsat své cíle.

3.školení

V úvodu třetího školení je zrekapitulován minulý týden a hned poté vysvětleno, jak dále pracovat se svou sítí kontaktů, jak jí neustále rozšiřovat a kontakty navazovat. Hned nato je s novými pracovníky a vedoucím ve skupinách trénována první schůzka s klientem včetně zpětné vazby od vedoucího. Další část školení se věnuje druhé schůzce s klientem neboli analýze a rozebráno, jak se na druhou schůzku připravit a jaké jsou její nejdůležitější body na které se nesmí zapomenout, jak s klientem navázat při druhé schůzce správné spojení a jak s ním komunikovat abychom získali od klienta, co nejvíce informací. Poté je na vzorovém příkladu předveden přesný postup druhé schůzky s klientem včetně všech náležitostí. Dále je vysvětleno, že i každý finanční poradce by měl mít svůj finanční plán, aby mohl správně pomáhat svým klientům. Třetí školení zahrnuje investiční poradenství, které nové pracovníky seznámí s investičními nástroji a trhy, hodnocení rizik a výnosů investičních produktů, návrh investičního portfolia pro klienty a strategii pro správu a monitorování investic klienta. V poslední řadě je součástí prezentace knihy konec prokrastinace včetně nastavení priorit, správného týdenního plánu a úkolů.

Po třetím školení je na individuální schůzce se svým vedoucím řešením navázání spolupráce. Tento krok záleží, jak na manažerovi, tak na novém pracovníkovi. Manažer vyhodnocuje třítydenní spolupráci s pracovníkem a naopak. Pokud jsou oba spokojeni podepíše se smlouva o spolupráci, pro kterou je nutností mít zřízenou živnost, vykonanou maturitní zkoušku, výpis z rejstříků trestů. V případě, že se podepíše smlouva o spolupráci, tak nový pracovník získá přístup do interního portálu BEplan.

Úkoly pro vedoucí mezi třetím a čtvrtým školením: společný trénink druhé schůzky s klientem, ukázat druhou schůzku na příkladu nového pracovníka abychom mu vytvořili jeho vlastní finanční plán, nasdílet materiály k investicím a dát přístup k investiční akademii.

Úkoly pro nové pracovníky mezi třetím a čtvrtým školením: naučit se druhou schůzku s klientem, kouknout na první video investiční akademie.

4.školení

Čtvrté školení začíná rekapitulací minulého týdne. V první řadě si nový pracovník vyzkouší ve skupinách s vedoucím celou druhou schůzku s klientem. Dále je školení zaměřeno na zpracování, vytvoření a představení finančního plánu pro klienta. V jednotlivých krocích je ukazováno novým pracovníkům, jak z dat a smluvní dokumentace klienta získaných na druhé schůzce vytvořit kvalitní finanční plán se splněním všech klientových cílů a přání dle Evropského standartu za co nejnížší výdaje pro klienta. Hned poté vedoucí ukáží, jak klientovi takovýto finanční plán odprezentovat včetně toho, jak by měla probíhat komunikace při představení finančního plánu, tak aby se klient necítil, že jde pouze o prodej finančních produktů, ale tak aby ho to také zajímalo a všechny položky ve finančním plánu mu dávali smysl a byli správně vysvětleny, včetně jejich důležitosti. Jako například zajištění zdravotních rizik nebo majetku. Poté se noví pracovníci dozví o tom, jaké jsou nejčastější chyby a problémy při představení finančního plánu a jak jím předcházet. Většinou, když klient nemá o nějaký produkt zájem, tak je problém na straně poradce, jelikož mu to dost dobře nevysvětlil, tudíž je důležité celou třetí schůzku prokládat dotazy, aby se poradce vždy přesvědčil, že klient vše správně pochopit a dává mu to opravdu smysl. V poslední řadě se noví pracovníci dozví, co vše poradce dělá pro své klienty a jsou shrnuty důležité poznatky a myšlenky z celého školení.

Úkoly pro vedoucí mezi čtvrtým a pátým školením: trénování prodeje plánu s novým pracovníkem včetně zpětné vazby a vytvoření prvních plánů z druhých schůzek.

Úkoly pro nové pracovníky mezi čtvrtým a pátým školením: zkusit si sám vytvořit finanční plán podle video návodu a naučení se představit finanční plán klientovi, vyzkoušet si první dvě schůzky s někým z rodiny nebo kamarády, aby byli získány další zpětné vazby od vnějšího okolí.

5.školení

Na úvodu pátého školení je shrnutí toho, co se noví pracovníci dozvěděli v předchozích školeních včetně celého poradenského procesu s klientem. Dále jsou zrekapitulovány zásady úspěšného a kvalitního poradenství. Poté je na řadě velice důležité téma doporučení od klientů, jelikož doporučení na další klienty je nejúčinnější formou získání nových klientů. Doporučení si finanční poradce bere až poté, co odvede kvalitní práci a klient ho může prostřednictvím doporučení svým známým ohodnotit, jak byl se službou spokojený. Finanční poradce takto může získat nové klienty a sám klient může takto pomoci svým známým s jejich financemi, tudíž pokud je klient opravdu spokojen a dává mu služba finančního poradce smysl, tak je to výhodné pro obě strany.

Poté přichází na řadu školení na životní pojištění a jeho důležitost. Vysvětlení, co je to životní pojištění a jaké jsou jeho hlavní typy. Identifikace klíčových prvků životního pojištění a jejich výhod. Vysvětlení, proč je důležité mít životní pojištění a jak může pomoci chránit rodinu a majetek. Prezentace statistik a případů, kdy životní pojištění pomohlo rodinám v těžkých situacích. Prezentace nejčastějších produktů životního pojištění a jejich charakteristik. Prezentace klíčových strategií pro úspěšný prodej životního pojištění.

Další část školení se opět zaměřuje na trénink představení finančního plánu ve skupinách s vedoucími. Je vysvětleno také to na základě, čeho se klient rozhoduje a jak klienta nezasypat odborností a zahltit informacemi ale nabídnout mu pomocnou ruku a zabezpečit ho do budoucna. Co z práce finančního poradce ve společnosti BEplan plyne a to, že zlepšujeme finanční gramotnost v České republice a pomáháme lidem. Na závěr opět shrnutí hlavních myšlenek a poznatků všech účastníků školení.

Úkoly pro vedoucí mezi pátým a šestým školením: dosledovat to, jak umí celý poradenský proces, probrat důležitost referencí a zda mu to dává smysl také.

Úkoly pro nové pracovníky mezi pátým a šestým školením: zopakovat si celý poradenský proces, kouknout na všechny nasdílené materiály a videa ohledně životního pojištění, včetně toho, na jaké částky dle příjmů a výdajů klienta nastavujeme výši pojistného na jednotlivá zdravotní rizika.

6.školení

Šesté školení je v úvodu zaměřeno na argumentaci klientových dotazů a námitek a předvedeno na několika příkladech, jak správně argumentaci sestavit, aby poradce klientovi neodporoval, ale jeho námítku přijal, pochválil, že je dobře, že se ptá poté mu vysvětlit to, jak to je a nakonec se zeptat, zda už je mu to jasné. Pravidlo 50/30/20, které by měl každý finanční poradce znát a řídit se jím on a předat myšlenku klientovi. Pravidlo říká, že 50 % příjmů by mělo zaplatit veškeré nezbytné výdaje jako, bydlení, energie, jídlo. Další 20 % by mělo jít stranou na vytváření rezervy a zbylých 30 % si vyhradit na udělání si radosti. Dále je tématem: Co ovlivňuje klienta nejvíce při prezentaci plánu? A to dojem, spojení s klientem, oslovení klienta, jak je finanční plán připraven, jak působím, jak se poradce cítí. Atmosféra také záleží na typu klienta, ale zpravidla je důležité, aby byla uvolněná, bez stresu, občas nějaký ten vtíp, úsměv, empatie. Poté je na řadě to, jaký je model úspěšnosti ve finančním poradenství, který se samozřejmě liší na úrovni poradce a jeho zkušeností. Dle zkušenosti však vyplývá, že model úspěšnosti je okolo 70 %, což znamená, že pokud si poradce domluví deset schůzek, tak se z nich realizuje sedm.

Poslední část školení se věnuje tématu úvěrů. Vysvětlení, co jsou to hypotéky a úvěry a jak fungují. Identifikace klíčových prvků hypoték a úvěrů a jejich výhod a nevýhod. Prezentace nejčastějších typů hypoték a úvěrů a jejich charakteristik. Identifikace klíčových výhod a nevýhod jednotlivých typů. Praktické cvičení na základě případových studií. Zvládnutí technik pro efektivní poskytování poradenství při výběru hypotéky nebo úvěru. Vysvětlení procesu žádosti o hypotéku nebo úvěr a identifikace klíčových kroků. Prezentace nejčastějších chyb v průběhu procesu a způsoby, jak je eliminovat. Prezentace klíčových strategií pro úspěšný prodej a marketing hypoték a úvěrů.

Úkoly pro vedoucí mezi šestým a sedmým školením: trénování na dotazy a námítky klientů, udělat plán toho kolik by si chtěl nový pracovník vydělat a podle toho udělat plán kolik musí zhruba domluvit schůzek na jeden týden s modelem úspěšnosti na začátcích finančního poradce.

Úkoly pro nové pracovníky mezi šestým a sedmým školením: naučit se odpovídat na dotazy a námítky klientů, vytvořit si vlastní prezentaci, co všechno mi tento adaptační program naučil, co jsem se dozvěděl nového, a co bych případně změnil a jak program vylepšil a nahrát jí na sdílený disk.

7.školení

Na úvodu sedmého školení je rekapitulace celého adaptačního programu, kde každý nový pracovník odprezentuje svou prezentaci. Dále se školení zaměřuje na to, kolik práce poradce včetně všech vedlejších aktivit, přípravy zabere z počátku času a kolik si poradce, který bude držet průměrný cíl počtu schůzek týdně vydělá peněz.

Další část školení se věnuje následnému vzdělávání po absolvování tohoto adaptačního systému. Následné vzdělávání finančních poradců by mělo být průběžné a zaměřené na aktuální trendy a změny v oblasti finančních služeb a produktů. Možnosti pro následné vzdělávání zahrnují:

- Odborné semináře a konference: Účast na těchto akcích může poskytnout finančním poradcům nové informace o aktuálních trendech a vývoji v oblasti finančního poradenství.
- Certifikace a odborné zkoušky: Certifikace a zkoušky mohou pomoci finančním poradcům zdokonalit své znalosti a dovednosti v určité oblasti, jako jsou investice, pojištění, důchody atd.
- Online vzdělávání: Online kurzy a školení mohou být užitečné pro finanční poradce, kteří potřebují flexibilní a dostupné vzdělávací možnosti.
- Interní školení: Firma může organizovat interní školení, aby finanční poradci mohli zlepšit své znalosti a dovednosti v určitých oblastech, které jsou pro společnost klíčové.
- Mentoring: Mentoring je další možnost, jak finanční poradci mohou získat nové znalosti a dovednosti, zejména pokud se mentor specializuje na určitou oblast finančního poradenství.

Celkově by měla být vzdělávací strategie pro finanční poradce průběžná a zaměřená na jejich potřeby a cíle. Cílem je poskytnout finančním poradcům nejnovější informace a nástroje, které potřebují k tomu, aby byli úspěšní v oblasti finančního poradenství a aby mohli lépe sloužit svým klientům.

Poté je na řadě téma, jak může pomoci finančnímu poradci titul EFA, EFP, PFP. Tituly EFA (European Financial Advisor), EPF (Expert in Personal Finance) a PFP (Professional Financial Planner) jsou certifikáty a profesní tituly v oblasti finančního poradenství, které jsou udělovány odbornými organizacemi, jako jsou European Financial Planning Association (EFPA) nebo Financial Planning Standards Board (FPSB).

Tyto tituly mohou pomoci finančnímu poradci:

- Zvyšování důvěryhodnosti: Tyto tituly mohou pomoci finančnímu poradci získat důvěru klientů a zlepšit své pověsti. Tyto tituly dokazují, že finanční poradce má určitou úroveň odborných znalostí a schopností, které jsou nezbytné pro poskytování kvalitního finančního poradenství.
- Rozšiřování znalostí a dovedností: Pro získání těchto titulů musí finanční poradci projít náročným procesem zkoušek a musí mít určitou úroveň odborných znalostí v oblasti finančního poradenství. Tento proces zajišťuje, že finanční poradci s těmito tituly mají rozsáhlé znalosti a dovednosti v oblasti finančního plánování a poradenství.
- Zvyšování konkurenceschopnosti: V konkurenčním prostředí může mít finanční poradce s těmito tituly výhodu při získávání nových klientů. Tyto tituly mohou poskytnout finančnímu poradci konkurenční výhodu a pomoci mu vyniknout mezi ostatními finančními poradci.
- Zlepšení kariérních příležitostí: Finanční poradci s těmito tituly mohou mít lepší kariérní příležitosti, jako jsou manažerské pozice v oblasti finančního plánování nebo vyšší platové stupně.

Celkově lze říci, že tyto tituly mohou pomoci finančnímu poradci v získávání nových klientů, zlepšení pověsti a konkurenceschopnosti, rozšiřování znalostí a dovedností a zlepšení kariérních příležitostí.

A tímto končí celý proces adaptačního systému pro nové pracovníky ve společnosti BEplan.

5.1 Určení vhodné doby pro adaptaci nového pracovníka

Délka adaptace nového finančního poradce se může lišit v závislosti na konkrétních okolnostech, jako jsou úroveň jeho odborných znalostí a dovedností, jeho schopnost učit se a jeho zkušenosti v oboru. Všechny tyto faktory mohou ovlivnit, jak rychle nový poradce může přijmout své nové role a zodpovědnosti.

Lze však očekávat, že adaptace nového finančního poradce bude trvat několik týdnů až několik měsíců. Během této doby by měl nový poradce absolvovat všechny výcvikové programy, které firma nabízí, aby se seznámil s procesy, produktovým portfoliem a zákaznickými potřebami. Nový poradce by měl také dostat příležitost se seznámit se s týmem a navázat kontakty s klíčovými lidmi v organizaci. Během adaptace by měl nový poradce mít také svého mentora nebo trenéra, který mu pomůže přizpůsobit se novému pracovnímu prostředí a pracovním postupům. Tento mentor nebo trenér by měl být k dispozici novému poradci kdykoliv, když se objeví otázky nebo problémy.

Je důležité mít trpělivost a podporovat nového poradce během jeho adaptace, aby se mohl stát plnohodnotným a produktivním členem týmu a kvalitním poradcem. Doba adaptace nového pracovníka záleží v oblasti finančního poradenství hlavně na pracovníkovi samotném. Pokud je nový pracovník odhodlaný a má ve svém týdenním plánu dostatek prostoru pro vzdělávání mimo vyhrazené školení a dělá veškeré aktivity, které mu jeho vedoucí nařídí, tak je schopný se adaptovat už během sedmi týdnů po dobu adaptačního programu. Pokud je nový pracovník časově vytížen například jinou prací nebo studiem, tak je potřeba pojmout adaptaci individuálně a dát pracovníkovi čas.

Závěr

Vzdělávání pracovníků je v současné době stále více aktuálním problémem. Vzdělání a plně kompetentní pracovníci jsou nejnámennější konkurenční výhodou společnosti. Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou pro společnost nemalým nákladem, a proto je nutné věnovat jim pozornost z hlediska managementu lidských zdrojů. Období adaptace je pro celkový kariérní management klíčovou dobou, kdy se formulují znalosti, zkušenosti pracovníka a jeho vědomosti se doplňují dle potřeb dané vykonávané pracovní pozice. V oblasti finančního poradenství je formování a vzdělávání pracovníků důležité i z hlediska etického přístupu k poskytovaným službám, kdy by nemělo na základě neznalosti finančních poradců docházet k poškození klientů. Finanční společnosti věnují školení a vzdělávání svých finančních pracovníků nemalé prostředky, nicméně je to oblast, která reaguje na měnící se požadavky společnosti a trhu, a proto musí být i toto vzdělávání flexibilní a reflektovat aktuální požadavky.

V rámci bakalářské práce byl vytvořen teoretický rámec práce, který odráží současné názory a východiska pro zkoumanou oblast. Teoretická část práce byla zpracována formou rešerše z tuzemských zdrojů zaměřených na oblast HR, vzdělávání a finančního poradenství. Byla zpracována metodika, která argumentuje a popisuje zvolený postup při výzkumném šetření a seznamuje čtenáře s celým postupem při sběru dat.

Praktická část věnuje prostor představení společnosti BEplan a jejímu vzdělávacímu systému v době adaptace pracovníků. Pozornost je věnována i samotné práci finančních poradců s přihlédnutím k jejím specifikům. Další část praktické části je věnována výzkumným metodám. V první fázi byla provedena SWOT analýza, jejíž výsledky byly použity pro formulaci otázek do dotazníkového šetření. Výsledky jsou v práci demonstrovány formou tabulek.

Výsledek práce je návrh vzdělávacího systému pro finanční poradce, který reflektuje výsledky výzkumu a snaží se eliminovat chyby v současném vzdělávacím programu, který si každý manažer dělá v současné době dle svého, a tak není vzdělávací program ucelený a každý nový pracovník má jiné znalosti a dovednosti. Také byl proces adaptace nedostatečný z pohledu délky, škály zaměření i zpětné vazby od manažerů. Návrh nového vzdělávacího systému byl navržen na základě těchto připomínek.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0749498276.

ARMSTRONG, M. *Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited, 2009. ISBN 978 0 7494 6964 1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, J. et al. *Psychologie práce: Porozumění lidskému chování*. Harlow: Pearson Education, 2016. 808 s. ISBN 9781292063409.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024729145.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 224s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

BLÁHA, J. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BLECHARZ, Pavel, Hana ŠTVERKOVÁ a Dagmar ZINDULKOVÁ. *Poradenství: založení a řízení poradenské firmy*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-94-1.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada: 2010. 208 s. ISBN 9788024729145.

BLÁHA, J. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

DĚDINA, J., et al. *Management a organizace: současné přístupy k řízení*. Praha: Ambis, 2018. ISBN 9788074182907.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠERÁK, M. *Andragogika a vzdělávání dospělých*. Praha: FF UK, 2017. 170 s. ISBN 9788073086947.

FAJČÍKOVÁ, A., URBANCOVÁ, H. The Role of Organizations in Lifelong Learning and Development. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2018. 65(39), 621-630. ISSN: 1211-8516.

GARVEY, R., et al. Coaching and Mentoring: Theory and Practice. Book Review. *Network Journal*, 2010. DOI: 10.1177/0974173920100214.

HANZELKOVÁ, A. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 9788074006371.

HANZELKOVÁ, A. et al. Personální strategie – krok za krokem. Praha: 2012. 176 s. ISBN 9788071795643.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha : WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRDÝ, M., KRECHOVSKÁ, M. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer, Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. Brno: ERA Group, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*, Motiv Press 2008, ISBN 978-80-904133-1-3.

HUMBLIN, A. C. Evaluation and Control Trainig. *Sage Journals*, 1974. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/135050767400500306>.

JEŽKOVÁ PETRŮ, G., 2019. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – kategorizace organizací podle používaných vzdělávacích metod. *Ekonomické listy*, 2019 (1) s. 3–14. ISSN: 1804-4166.

- JEŽKOVÁ PETRŮ, G. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: VŠEM, 2022. ISBN 9788088330493.
- KAESLER, C., KAESLER - PROBSTOVÁ, F. *Praktická podniková personalistika*. Wolters Kluwer ČR: 2013. 144 s. ISBN 9788073579135.
- KIRKPATRICK, D. Seven keys to unlock the four levels of evaluation. *Performance Improvement*, 45 (7). 2006.doi.org/10.1002/pfi.2006.4930450702.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 9788086131535.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2008. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIKULAŠTÍK, M. *Manažerský psychologie*. Praha: Grada, 2015. ISBN 9788024742212.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024798093.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024732350.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: GradaPublishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: GradaPublishing, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠNÝDROVÁ, M., JEŽKOVÁ-PETRU G. E-learning jako příležitost ke vzdělávání generace Y a Z: Jeho příležitosti a limity. *Lifelong Learning*. 10, 2020. https://lifelonglearning.mendelu.cz/media/pdf/LLL_20201002231.pdf.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 8024704056.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 9788090524743.

URBANCOVÁ, H. et al. Efektivní hodnocení školení: role faktorů ovlivňujících hodnocení efektivity školení a rozvoje zaměstnanců. *Sustainability*:2021, sv. 13, číslo 5, 1–14. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:gam:j susta:v:13:y:2021:i:5:p:2721-d:509570>.

VENGLÁŘOVÁ, M. *Problematické situace v péči o seniory*. 1. vydání editor Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024721705.

VENGLÁŘOVÁ, M., DYNÁKOVÁ, Š., HOLEČEK, L. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, 20013. ISBN 9788024740829.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 9878086723549.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. 240 s., ISBN 978-80-247-3651-8.

Zákon 262/2006 Sb. Zákoník práce

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027100514.

ŽUFÁK, J. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 9788073579470.

Internetové zdroje:

Asociace finančních a investičních poradců ČR. Definice finančního poradenství a plánování [online]. 1. 03. 2014 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://afpcr.cz/definice-financniho-poradenstvi-a-planovani/>

BEPLAN s.r.o. [online]. [cit. 2023-01-11]. Dostupné z: <https://www.beplan.cz>

CIGL, Jakub. FINANČNÍ PORADENSTVÍ POD DROBNOHLEDEM ZÁKONA. OK Trust[online]. Brno: OK Trust, 2021, 15. 4. 2021 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://oktrust.cz/2021/04/financni-poradenstvi-pod-drobnohledem-zakona/>

EFPA ČR. [online]. [cit. 2023-01-22]. Certifikáty EFPA [2021]. Dostupné z: <https://efpa.cz/zkousky>

Finanční vzdělávání. Jaké jsou druhy služeb finančního zprostředkování? [online]. Česká bankovní asociace 2021 [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/financni-zprostredkovani/jake-jsou-druhy-sluzeb-financniho-zprostredkovani>

INVESTUJEME.cz. Do Česka přichází profesní sdružení EFPA a odborný certifikát finančních poradců [online]. 14. 9. 2010 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/kratke-zpravy/do-ceska-prichazi-profesni-sdruzeni-efpa-a-odborny-certifikat-financnich-poradcu/>

LENER, Jan. INVESTUJEME.cz. Kdo je finančním poradcem? [online]. 24. 1. 2008 [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/kdo-je-financnim-poradcem/>

PODSEDNIK, Jirka. Multilevel-marketing.cz. Jak nenalézt podvodníkům: Seriózní multilevel marketing vs. pyramid [online]. 27. 3. 2011 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://multilevel-marketing.cz/jak-venaletet-podvodnikum-seriozni-multilevelmarketing-vs-pyramida/>

RUTTEOVÁ, Lenka. Finanční poradce versus finanční zprostředkovatel: dnes už rozdíl jsou [online]. MEDIUM SEZNAM.cz, 2018-06-25 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://medium.seznam.cz/clanek/lenka-rutteova-financni-poradce-versus-financni-zprostredkovatel-dnes-uz-rozdily-jsou-4649>

STEJKORA, Robert. ExpertinaFinance.cz. Finanční poradenské firmy v číslech - počty poradců [online]. 30. 1. 2023 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.expertinafinance.cz/novinky/52-vse-financne-poradenske-firmy-v-cislech/158-financne-poradenske-firmy-pocty-poradcu>

ŠENOVSKÝ, Jakub. DŮM FINANČÍ. Banka vs. Finanční poradce [online]. 13. 6. 2007 [cit. 2023-01-22]. Dostupné z: <https://dumfinanci.cz/clanky/151-banka-vs-financni-poradce/>

ZÁKONY A VYHLÁŠKY:

ČESKO. Zákon č. 39 ze dne 19. prosince 2019 o realitním zprostředkování a o změně souvisejících zákonů. In: Sbírka zákonů 17. února 2020, roč. 2020, částka 18. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 170 ze dne 26. července 2018 o distribuci pojištění a zajištění. In: Sbírka zákonů 16. srpna 2018, roč. 2018, částka 87. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 256 ze dne 14. dubna 2004 o podnikání na kapitálovém trhu. In: Sbírka zákonů 30. dubna 2004, roč. 2004, částka 84. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 257 ze dne 14. července 2016 o spotřebitelském úvěru. In: Sbírka zákonů 5. srpna 2016, roč. 2016, částka 100. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Vyhláška č. 319 ze dne 21. září 2017 o odborné způsobilosti pro distribuci na kapitálovém trhu. In: Sbírka zákonů 2. října 2017, roč. 2017, částka 109. ISSN 1211-1244.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma analýzy potřeb vzdělávání na jednotlivých podnikových úrovních	8
Obrázek 2: Schéma systematického cyklu vzdělávání	9
Obrázek 3: Vzdělávání a rozvoj v organizacích	12
Obrázek 4: Grafické znázornění vývoje počtu zasmluvněných poradců ve společnosti BEplan	25

Seznam tabulek

Tabulka 1: Specifika pozice pojišťovacího agenta a finančního poradce	18
Tabulka 2: Dostatečná délka zaškolení	29
Tabulka 3: Dostatečná škála zaměření vzdělání	30
Tabulka 4: Dostatečná zpětná vazba od vedoucích manažerů	30
Tabulka 5: Dostatečné zaškolení nových pracovníků.....	30
Tabulka 6: Podněty ke zlepšení vzdělávacího systému.....	31

Seznam příloh

Příloha č. 1 - dotazník	47
-------------------------------	----

Adaptační systém pro nové pracovníky

1. Jaké je Vaše pohlaví?*

Vyberte jednu odpověď

Adaptační systém pro nové pracovníky

2. Jaký je Váš věk?*

Napište číslem Váš Věk.

Adaptační systém pro nové pracovníky

3. Jak dlouho působíte ve finančním poradenství?*

Vyberte jednu odpověď

Adaptační systém pro nové pracovníky

4. Je dostatečná délka zaškolení?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Adaptační systém pro nové pracovníky

5. Dostatečná škála zaměření vzdělání*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Adaptační systém pro nové pracovníky

6. Dostatečná zpětná vazba od vedoucích manažerů*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Adaptační systém pro nové pracovníky

7. Dostatečné zaškolení nových pracovníků*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Adaptační systém pro nové pracovníky

8. Navrhněte, co by mělo být ve vzdělávacím systému*

Napište jedno nebo více slov...

500

