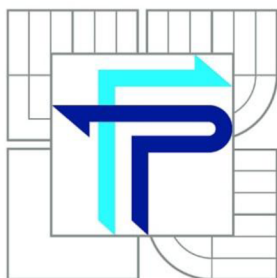




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA OBLASTNÍM PRACOVIŠTI RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNY

HUMAN RESOURCES PRACTICES IN RAIFFEISEN HOLDING, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JANA SUCHÁNKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2012

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Suchánková Jana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení lidských zdrojů na oblastním pracovišti Raiffeisen stavební spořitelny

v anglickém jazyce:

Human Resources Practices in Raiffeisen Holding, Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- DICKMANN, M., SPARROW, P., BREWSTER, CH. International Human Resource Management: A European Perspective. 2nd ed. Routledge, 2008. ISBN 978-0415423939.
- SPARROW, P. Handbook of International Human Resource Management: Integrating People, Process, and Context. Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 978-1405167406.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 2004. ISBN 978-0071439596.
- MORAN, R.T., HARRIS, P.R., MORAN, S.V. Managing Cultural Differences. Global Leadership Strategies for the 21st Century (Managing Cultural Differences). Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 978-0750682473.
- OSWALD, C. Expatriate Selection and Training: A Brief Introduction. VDM Verlag, 2009. ISBN 978-3639138887.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2012

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů v „dotčeném subjektu“, kterými lze účinně plnit kritéria náboru, výběru a zapracování obchodních zástupců a jejich prostřednictvím plnit stanovené oblastní produktové cíle. První část je zaměřena na metodickou oblast, popisuje význam personalistiky a řízení lidských zdrojů. Ve druhé části je na základě analýzy vypracován plán ke zlepšení práce se začínajícími obchodními zástupci tak, aby byla splněna kritéria pro jejich adaptaci.

ABSTRAKT

This thesis deals with the human resources management in Raiffeinsen building society, which can effectively meet the criteria of recruitment, selection and training of sales representatives and enable to meet regional product objectives through them. The first section focuses on the methodological field and describes the importance of human resources and its management. In the second part, a plan is developed to improve the work of sales representatives in order.

KLÍČOVÁ SLOVA:

personální management, řízení lidských zdrojů, motivace a motiv, stimulace a stimul, principy motivace, zdroje motivace, motivace a výkon, teoretické modely motivace, ovlivňování a komunikace, pracovní spokojenost, motivační program organizace

KEY WORDS:

Personal Management, Human Resources Management, Motivation and Motive, Stimulation and Stimulus, Principles of Motivation, Resources of Motivation, Motivation and Performance, Theoretical Models of Motivation, Influence and Communication, Labour Satisfaction, Motivational Program of Organization

Bibliografická citace mé práce

SUCHÁNKOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů na oblastním pracovišti Raiffeisen stavební spořitelny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 101 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorovým).

V Brně dne

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní

Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., za její pomoc, její cenné rady a připomínky ke zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	12
1.1.2 Systém lidských zdrojů.....	12
1.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů.....	13
2 Získávání a výběr pracovníků.....	15
2.1 Proces získávání a výběru	15
2.2 Definování požadavků	15
2.2.1 Specifikace požadavků na pracovníka	15
2.2.2 Metody výběru pracovníků.....	18
2.2.3 Zlepšování a efektivnost získávání a výběru	20
2.2.4 Reference	21
2.3 Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita	21
2.3.1 Důležitost péče věnovaná uvádění pracovníků do organizace	22
2.3.2 Vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce	24
3 Motivace	25
Motivace a výkon, úkoly a emoce	25

3.1	Teorie motivace.....	26
3.1.1	Teorie potřeb.....	26
3.1.2	Proces motivace	28
3.1.3	Typy motivace	29
3.1.4	Zásady úspěšného motivování	29
3.1.5	Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem.....	31
4	Strategický rozvoj lidských zdrojů	36
4.1	Podstata spolupráce.....	36
4.2	Týmová práce.....	37
4.2.2	Schopnost vést (<i>leadership</i>), moc, politika a konflikt	41
5	Shrnutí získaných poznatků	43
6	PRAKTICKÁ ČÁST	44
6.1	Představení společnosti	44
6.1.1	Skupina „dotčený subjekt“ v České republice:.....	44
6.1.2	Historie Raiffeisen stavební spořitelny.....	45
6.1.3	Hospodářské výsledky Raiffeisen stavební spořitelny v roce 2011	46
6.1.4	Výsledky hospodaření Raiffeisen stavební spořitelny.....	46
6.1.5	Produktová nabídka	47
6.1.6	Finanční nástroje – úvěrové riziko.....	49
6.2	Analýza situace	52
6.2.1	Analýza spokojenosti obchodních zástupců a jejich motivačních stimulů.....	54

6.2.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	55
	Seznam literatury	62
	Seznam tabulek.....	64
	Seznam obrázků.....	65
	Seznam grafů	66
	PŘÍLOHY	67

ÚVOD

Cílem mé diplomové práce je průzkum řízení lidských zdrojů ve společnosti „dotčený subjekt“, ke zvýšení efektivity při náboru, výběru a zapracování nových obchodních zástupců a nalezení prostředků k posílení pracovní morálky, stabilizace a seberealizace stávajících pracovníků. K tomu, aby obchodníci aby byli ve své práci efektivní, je nutné zjistit, co od své práce očekávají a využívat cíleně směřovaných motivačních nástrojů

Společnost, které předkládám strategický plán ke zlepšení práce s obchodními zástupci, je jedna z pěti stavebních spořitelů podnikajících na území České republiky, které získaly licenci na uzavírání státem podporovaného produktu - smluv o stavebním spoření a poskytování úvěrů na financování bydlení.

„Dotčený subjekt“ se po legislativních změnách, které začaly v roce 2010, potýká s propadem produkce a tím se nedaří plnit společností určené roční cíle.

Důvod, proč se zabývám pracovní spokojeností, spočívá v poskytnutí informací ke zlepšení postoje obchodních zástupců k jejich práci a celkově k organizaci, se kterou mají uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení. Výzkum může pomoci zefektivnit komunikaci směrem od obchodních zástupců k vrcholovému vedení. Společnost dostane často obtížně dostupnou zpětnou vazbu od velmi důležité součásti společnosti, od svých obchodníků. Pro společnost jsou významná zjištění týkající se oblastí, v nichž jsou nespokojeni ale i spokojeni, protože jich může využít k upravení procesů v řízení lidských zdrojů, kupříkladu k tvorbě motivačního systému odměňování.

Dále je mým cílem navrhnout cestu k zefektivnění náboru a výběru nových obchodních zástupců a tím snížit náklady na zbytečné školení neperspektivních pracovníků již ve fázi náboru.

Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

Vymezení problému - současným problémem oblastního pracoviště je odchod několika obchodních zástupců s nezanedbatelným výkonem, což se projevilo v propadu produkce a neplnění firemních cílů.

Cílem této diplomové práce je zmapovat řízení lidských zdrojů na oblastním pracovišti v „dotčený subjekt“, kdy hlavním personálním cílem je nábor, výběr a adaptace nových a stabilizace stávajících obchodních zástupců. Pokusím se zjistit, jaké změny je nutno provést a jaké prostředky je nutné použít pro zvýšení efektivity práce obchodních zástupců, tak aby byly splněny stanovené firemní cíle.

Metody zpracování – při zpracování teoretické části byla využita odborná literatura v oblasti řízení lidských zdrojů, vedení lidí a teorie motivace.

Metody výzkumu: dotazníkové šetření, obsahová analýza interních dokumentů firmy.

Teoretická část diplomové práce pojednává o odborných informacích pro řízení lidských zdrojů a pro proces výběrového řízení. Obsahuje významné pojmy z oblasti personalistiky.

Praktická část zkoumá stav současné situace, spokojenost a motivační stimuly obchodních zástupců pomocí dotazníkového průzkumu, zabývá se systémem výběru a zapracování nováčků.

V návrhové části na základě zjištěné analýzy nabízí návrh na zlepšení současné situace v oblasti nábory a zapracování nových obchodních zástupců, aby „dotčený subjekt“ obstála v konkurenčním prostředí, a navrhuje nové praktické postupy při jejich adaptaci.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Řízení lidských zdrojů

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.¹

Řízení lidských zdrojů tvoří část řízení, která se zaměřuje na všechno, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování, propojování činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.²

1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají“ – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.³

1.1.2 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují.⁴

Filozofie lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí

- **Strategie lidských zdrojů** definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 27

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky, 1997, s. 11

³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 27

⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 27

- **Politiky lidských zdrojů**, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů

1.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů není využít je, vyčerpat a nahradit jinými, ale zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle v následujících oblastech:⁵

Efektivnost organizace – postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné.

- *Řízení lidského kapitálu* – lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dávají organizaci její zvláštní charakter. Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, by měly do tohoto bohatství investovat. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což je-li správně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.
- *Řízení znalostí* – řízení znalostí je jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení, ať už jsou jakékoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích.
- *Řízení odměňování* – usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby lidé byli hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují.
- *Zaměstnanecké vztahy* – cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.
- *Uspokojování rozdílných potřeb* – cílem je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro

⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 29

management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, osobních potřebách.

- *Překlenování propastí mezi rétorikou a realitou* – manažeři mají možná dobré úmysly, ale jejich realizace – praktická aplikace teorie – je často velmi obtížná ať už z důvodu jiných priorit podniku, nedostatku podpory ze strany liniových manažerů, nedostatku prostředků, odporu ke změnám anebo ovzduší, v němž pracovníci nevěří manažerům, ať už ti říkají cokoli⁶.

Díky efektivnímu řízení lidských zdrojů lze dosáhnout efektivněji a lépe fungující organizace.

⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 32

2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.⁷

2.1 Proces získávání a výběru⁸

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Tři fáze získávání a výběru pracovníků jsou:

1. **definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
3. **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, Assessment centre, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

2.2 Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu).

2.2.1 Specifikace požadavků na pracovníka

Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci

⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 1997, s. 100

⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 2007., s. 343

a zkušenosti požadované od držitele dané role (daného pracovního místa). Mohou být zahrnuty i odborné schopnosti tak, jak jsou uvedeny v profilu role.

Specifikace požadavků na pracovníka bývá zpravidla sestavována podle následujících bodů:⁹

- **Odborné schopnosti** – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně případných dalších zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- **Požadavky na chování a postoje** – Při definování požadavků na chování je možné odvodit informaci o požadavcích na postoje, tj. jaké postoje budou mít pravděpodobně za následek vhodné chování a úspěšný výkon.
- **Odborná příprava a výcvik** – nutnost specifikovat požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat.
- **Zkušenosti, praxe** – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce.
- **Zvláštní požadavky** – tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy.
- **Vhodnost pro organizaci** – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí.
- **Další požadavky** – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd.

Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků

Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji,

⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 344

perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnávány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by měl být vypracován seznam toho, co „prodává“ organizaci jako zaměstnavatele. Lze přitom uplatnit zkušenosti z marketingu, při němž se preference potenciálních zákazníků porovnávají s vlastnostmi výrobku tak, aby byly zdůrazněny ty vlastnosti, které nejvíce přitahují zákazníka. Uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň „kupují“ to, co nabízí organizace. Jestliže je tedy trh práce trhem kupujícího, pak organizace, která se snaží „prodat“ sama sebe uchazečům o zaměstnání, musí zkoumat své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout.

Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace (dobrou značku zaměstnavatele) pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči.

2.2.1.1 Zdroje uchazečů

V zásadě je potřeba hledat uchazeče v první řadě mezi stávajícími pracovníky. Pokud nejsou k dispozici vhodné kandidáti v organizaci, pak hlavními zdroji volné pracovní síly na trhu práce jsou čerství absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací, inzerování, internet, externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

- Inzerování
- Získávání pracovníků pomocí počítačových sítí
- Využívání externích služeb – zprostředkovatelských agentur, poradenských firem specializovaných na získávání spolupracovníků
- Vzdělávací zařízení

2.2.1.2 Výběr uchazečů a třídění uchazečů

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, následují další typické kroky, spočívající ve třídění a prosévání uchazečů, které mají následující pořadí:¹⁰

¹⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 358

1. Pořídí se seznam uchazečů uvádějící jména, data, kdy žádost došla, a kolonky pro podniknuté kroky (odmítnutí, ponechání, pohovor, zařazení do užšího výběru, nabídka zaměstnání).
2. Každému uchazeči se pošle standardní písemné poděkování, a to aniž by bylo učiněno jakékoliv rozhodnutí o pozvání k pohovoru nebo o odmítnutí.
3. Uchazeč může být požádán, aby vyplnil a vrátil podnikový dotazník, napsal průvodní dopis nebo životopis, který může být na papíru nebo v elektronické podobě. To zajišťuje, aby všichni uchazeči mohli být zvažováni na základě stejného podkladového materiálu.
4. Uchazeči se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a jsou tříděni nejprve do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní.

Přijatelní uchazeči se dále prosévají a třídí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Tuto práci zajišťuje personalista a především manažer bezprostředně nadřazený obsazovanému pracovnímu místu.

2.2.2 Metody výběru pracovníků

Po vytřídění uchazečů jsou hlavními metodami výběru pracovníků pohovor, dotazník, assessment centre a osobnostní testy a testy pracovní způsobilosti.

2.2.2.1 Typy pohovorů

Individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1)¹¹

Individuální pohovor je nejběžnější a nejpoužívanější metodou výběru pracovníků. Je velmi důležitý zvláště v případě, že tazatel bude přímý nadřazený potenciálního uchazeče. Jedná se většinou o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jediným tazatelem (nejde o sérii individuálních pohovorů jednoho uchazeče s různými představiteli podniku), však existuje nebezpečí chybného, subjektivního nebo povrchního rozhodnutí, a to je důvod pro praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů. Pohovor má zajistit hlubší informace o uchazeči, jeho

¹¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 361

očekávání a pracovních cílech, má uchazeči poskytnout informace o podniku a jeho práci v podniku a posoudit osobnost uchazeče.

Výběrová komise¹²

Výběrová komise je oficiálnější forma výběru a bývá svolána pověřenými orgány podniku, většinou v případě, když existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, ale přitom mohou přehlédnout slabiny jedinců vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem. Mohou také podhodnotit kvality těch, kteří se nechali zaskočit úctou budící komisi a znervózněli, ačkoliv by se mohli za méně formální a strojené situace či při vlastním výkonu práce projevit jako plně schopní.

Assessment centre

Assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče. Zajišťuje komplexnější přístup k výběru pracovníků. Tvoří jej řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:¹³

- V Assessment centre je v zájmu zachování objektivit více hodnotitelů (min. 4 osoby), zpravidla manažeři, kteří jsou vyškoleni pro tyto účely a jejich stávající pracovní pozice je vyšší než pozice obsazovaná (doporučuje se min. o dvě pozice). Hodnotitelé mohou být z příslušné organizace nebo lze využít služeb externích hodnotitelů.
- Největší pozornost se soustřeďuje na chování.

¹² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 361

¹³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1997, s. 139

- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy osobností a schopností.
- Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce (součinnost, vzájemné působení) mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.

Assessment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých mnohdy uměle stresujících, ale typických situacích, ale i v řadě testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centra rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv.

Dobře prováděné Assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými, či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem.¹⁴

2.2.3 Zlepšování a efektivnost získávání a výběru

První zásadou politiky by mělo být vybírání pracovníka pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě.¹⁵

Při získávání a výběru pracovníků lze použít přístupu charakteristického pro moderní řízení lidských zdrojů, který spočívá v tom, že se věnuje mnohem více péče tomu, zda

¹⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 343–361

¹⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1997, s. 146

uchazeči splňují nejen požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku. Tyto požadavky zahrnují oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu.

2.2.4 Reference¹⁶

Jakmile je ukončena fáze pohovorů a testování, je třeba předběžně rozhodnout, kterému z uchazečů nabídneme zaměstnání. Tuto nabídku pak učiníme telefonicky nebo písemně. Může být „podmíněna příznivými referencemi“ a uchazeč by o tom měl být samozřejmě informován. Jestliže existuje více než jeden vhodný uchazeč pro dané pracovní místo, pak lze jen doporučit, abychom si jednoho nebo dva uchazeče nechali v rezervě.

Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.

Konkrétní informace je zřejmá a podstatná. Je prostě nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodů odchodu ze zaměstnání (pokud je to relevantní), výše platu či platového tarifu a možná i některých charakteristik pracovního chování (např. přítomnost v práci / absence).

Reference zpravidla uskutečňujeme prostřednictvím předem nadefinovaného dotazníku, který zašleme osobě, která je nám ochotna poskytnout informace.

Na trhu existují také firmy, které se zprostředkováním referencí zabývají.

Příklad dotazníku je uveden v příloze.

2.3 Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita¹⁷

Důležitým procesem spojeným s přijetím nového pracovníka je tzv. **orientace**, což je jeho seznamování s podnikem, jeho úkoly, podnikovým stylem práce, podnikovou technologií a podmínkami, za jakých bude vykonávat svou práci.

¹⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 364

¹⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1997, str. 154

Hlavním smyslem orientace pracovníka je, aby se pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do firemního kolektivu, adaptoval se na podnikový styl práce, osvojil si potřebné pracovní dovednosti a znalosti a ztotožnil se s firemními cíli.

Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

2.3.1 Důležitost péče věnovaná uvádění pracovníků do organizace

Uvádění pracovníků do organizace je důležité z důvodů snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků. Pravděpodobnost, že pracovníci odejdou během prvních následujících měsíců po nástupu do organizace, je relativně velká. Náklady, které s tím souvisejí, se týkají:¹⁸

- Nákladů na získávání náhradních pracovníků
- Náklady na jejich uvedení do organizace
- Náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě, než je znovu obsazeno
- Náklady zvýšené kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb
- Tyto náklady mohou být značné. Pochopitelně tedy stojí za to se snažit o omezení takových nákladů. První dojem je důležitý stejně jako dojem z

¹⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 396

prvních čtyř týdnů zaměstnání. Proto se vyplatí věnovat pozornost uvádění pracovníků do organizace.

Zvyšování oddanosti¹⁹

Oddaný pracovník je ten, který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat. Prvním krokem k získání oddanosti je představit organizaci jako takovou, pro kterou stojí za to pracovat, a soustavně tento první dojem během prvních týdnů upevňovat.

Objasňování psychologické smlouvy

Psychologická smlouva vytváří základnu pro zaměstnanecké (pracovní) vztahy, a čím jasnější je od samého počátku, tím lépe. Systém uvádění pracovníka do organizace může ukázat, co organizace očekává, pokud jde o normy chování a hodnoty, které by měl pracovník vyznávat. Uvádění pracovníka do organizace je příležitostí, jak informovat lidi o tom, „jak to u nás chodí“, aby se snížila možnost nedorozumění, i když to ani tak nelze vyloučit.

Urychlování pokroku v učení se

Noví pracovníci se musejí učit – aby dosáhli požadované úrovně výkonu, je třeba věnovat jejich učení určitý čas. Je jasné, že délka učení a jeho intenzita se mění, ale je důležité zajistit, aby k němu docházelo plánovitě a systematicky, a to už od prvního dne, aby se co nejrychleji maximalizoval příspěvek nového pracovníka k plnění cílů organizace.

Adaptace na sociální prostředí

Správně nastavené postupy adaptace urychlují zapracování, integraci nového pracovníka do pracovního kolektivu, zvyšuje stabilizaci a motivaci k práci.²⁰ Obecně převládá sklon podceňovat toto stadium a jeho dopady na fluktuaci, produktivitu a pracovní spokojenost. Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na

¹⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 396

²⁰ VEBER, J., SRPKOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy, s. 149

nové sociální prostředí. Sociální aspekty práce – vztahy se spolupracovníky – jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Avšak míra, v jaké mohou pracovníci přímo ovlivňovat kvalitu této adaptace, může být často omezená, ale je to rys uvádění do organizace, jemuž by měla být věnována pozornost pokud možno právě v rámci systému či programu uvádění pracovníka do organizace, jímž se budeme zabývat později a který se týká přijetí, dokumentace, úvodní informace, uvedení na pracoviště, formálních informačních kurzů pro nové pracovníky a jejich formálního a neformálního vzdělávání.

2.3.2 Vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce²¹

Většina nových pracovníků, kteří nebyli zařazeni do formálních vzdělávacích programů, se bude vzdělávat při výkonu práce na pracovišti, i když za účelem získání určitých dovedností nebo znalostí může být i toto vzdělávání doplněno zvláštními kurzy mimo pracoviště. Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce může být náhodné, neúčinné a může znamenat plýtvání. Proto je velmi žádoucí plánovitý, systematický přístup. Ten může zahrnovat:

- analýzu pracovního místa nebo dovedností za účelem konkretizování přípravy vzdělávání;
- vstupní posouzení toho, co nový pracovník potřebuje znát;
- využití určených spolupracovníků jako rádců a mentorů – tyto jedinci by měli být vyškoleni v tom, jak tuto svou roli vykonávat;
- koučování ze strany vedoucích týmů nebo speciálně ustanovených a vyškolených útvarových vzdělavatelů;
- zvláštní pověření úkolem.

Toto vzdělávání na pracovišti při výkonu práce může být doplněno samostatně řízeným vzděláváním, e-learningem (vzděláváním pomocí počítačů) a poskytováním rad týkajících se příležitostí k učení.²²

²¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 400

²² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 400

3 Motivace

Pojem motivace²³ vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomělé či uvědomitelné vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka orientují, aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se projevují v podobě motivovaných činností, motivovaného jednání.²⁴

Motivace a výkon, úkoly a emoce²⁵

V pracovním procesu se nejspíše bude spojovat motivace a výkon. Jedná se tedy o motivační vliv naděje na úspěch a strachu z neúspěchu, který závisí na zkušenostech včetně výchovy v rodině a na mnoha dalších činitelích.

Existují tedy dva typy lidí s ohledem na jejich výkony:

typ orientovaný na dosahování úspěchu a

typ orientovaný na vyhýbání se neúspěchu

Tyto typy se objevují už u školáků a projevují se v pracovních a jiných činnostech rozdílným vztahem k úkolům. Je třeba brát v úvahu, že výkon a jeho kvalita je dána jednak úrovní motivace, ale také úrovní příslušných schopností, takže platí:

$$\text{Výkon} = \text{schopnosti} \times \text{motivace.}$$

Platí, že lidé se silnou potřebou výkonu preferují úkoly střední obtížnosti; lidé se slabou potřebou výkonu preferují buď velmi lehké, nebo velmi těžké úkoly.

Obecně rozlišujeme dvojí druh motivace chování:

- vnitřní, vyjádřený pojmem potřeba, resp. motiv, a
- vnější, vyjádřený termínem úkol, jímž se zde rozumí vnější požadavek na určitou činnost subjektu, např. aby vykonal určitou práci.

²³ Pojem motivace vychází z lat. „movere“ = hýbat, pohybovat

²⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 241

²⁵ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, s. 122

V tomto smyslu se pak dá hovořit o motivující funkci úkolu, pokud za jeho splnění může subjekt očekávat určitou odměnu, již může být i vyhnutí se trestu.

Typickým příkladem je pracovní činnost: naprostá většina lidí pracuje proto, aby si vydělala peníze na uspokojování potřeb, které mají, a jen u některých můžeme hovořit o potřebě práce ve smyslu výše uvedené motivace. Se zadáváním úkolu jsou proto spojovány určité vnější pobídky, které se označují jako *motivátory* a jejichž nejznámější formou je finanční odměna za vykonanou práci (mzda). Se splněním úkolu mohou být spojeny ovšem i určité motivy, jako jsou kompetence, prestiž, výkon atd. Úkolová motivace má těsný vztah k výkonové motivaci.

3.1 Teorie motivace²⁶

Motivační teorie zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou organizace udělat pro to, aby lidé uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

3.1.1 Teorie potřeb

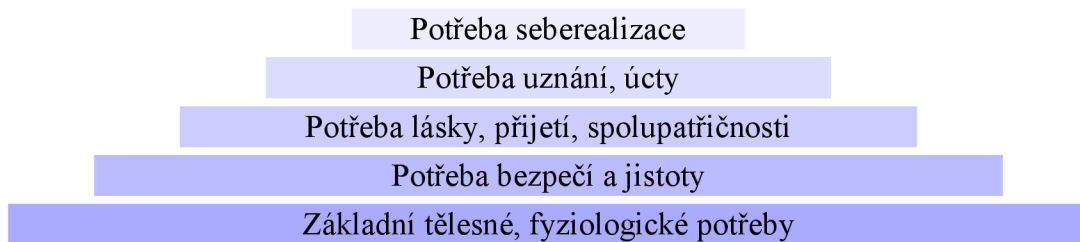
Na základě výzkumu lidských potřeb identifikovali přístup k motivaci:

- Maslow (1954)
- Alderfer (1972)
- McClelland (1975)

3.1.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie klasifikace potřeb je zřejmě nejslavnější a rozděluje pět hlavních kategorií potřeb hierarchicky uspořádaných:

²⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 219



Obrázek 1: Maslowova pyramida (Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida)

Maslowova pyramida (potřeb)²⁷ je hierarchie lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb (od nejnižších po nejvyšší - – společně pak tvoří jakousi pomyslnou „pyramidu“):

1. fyziologické potřeby (potřeba vody, kyslíku, potravy a sexu)
2. potřeba bezpečí, jistoty (potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb)
3. potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti (potřeba lásky a přátelství)
4. potřeba uznání, úcty (potřeba mít stabilní a pevnou sebeúctu a prestiž, tj. touha po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti, svobodě a touha po respektu od ostatních lidí, uznání, pozornosti, ocenění)
5. Seberealizace (potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti)

První potřeba musí být uspokojena vždy a označuje se jako potřeba existence. Další čtyři potřeby jsou potřeby nedostatkové a člověk musí mít uspokojenou potřebu na nižším stupni, aby mohl postupovat k uspokojení dalších. Nejvyšší potřebou je seberealizace, jde o potřebu naplnit svoje schopnosti a uskutečnit svoje záměry. Seberealizovaní lidé si všeobecně váží života, mají svou vlastní vnitřní etiku, nepodsouvanou okolím, jsou tvořiví a spontánní v myšlení.

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Všechny potřeby však nejsou pro danou osobu stejně důležité a mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý či

²⁷ http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

absolutní vztah. Tato teorie říká, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší, a jedinec tak chce uspokojit tuto vyšší potřebu. Z toho vyplývá, že pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování. To, že se člověk angažuje pro určitý cíl, plyne z jeho osobní motivace. Každá osoba má subjektivně jiné cíle a jinou energii a je ochotna pro tento cíl a jeho sledování vynaložit jiné úsilí. A angažujeme se zpravidla, když se nám to vyplácí, pokud svým chováním dokážeme něčím pohnout. V této souvislosti hovoříme o principu vlastní účinnosti. To znamená, že každý člověk je více či méně silně přesvědčen o tom, že dokáže věci ovlivnit, zapůsobit na to, co ho obklopuje, a to natolik, aby nastaly důsledky, které si přeje.

To, jak silně se pro něco angažujeme, záleží na dvou věcech: na naší soukromé motivaci, kterou pro dosažení daného cíle uplatníme, a na aktuální úrovni energie (fyzické i psychické), kterou dokážeme pro sledování tohoto cíle vynaložit.²⁸

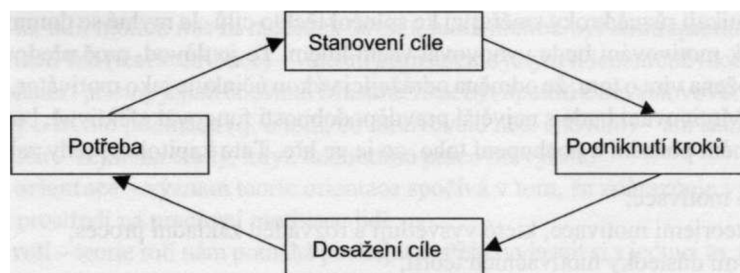
Bohužel jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.

3.1.2 Proces motivace

Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace jsou:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší udělat
- Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší

²⁸ NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005, str. 23



Obrázek 2: Proces motivace (Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 220)

Tento model ukazuje, že je motivace iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Následně jsou stanoveny cíle, u nichž je předpokládáno, že tato přání a potřeby uspokojí, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého chování dosaženo, je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se příště zopakuje, pokud se objeví podobná potřeba.

3.1.3 Typy motivace²⁹

Existují dva typy motivace:

- *Vnitřní motivace* – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi). Autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- *Vnější motivace* – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.³⁰

3.1.4 Zásady úspěšného motivování³¹

Motivy různých lidí se liší. Víme, že to, co působí silně na jednoho člověka, nemusí druhého vůbec ovlivnit – lidé s negativním postojem k práci potřebují častou

²⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 220

³⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 221

³¹ BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. 2003, s. 23

a důslednou kontrolu. Vedoucí musí neustále zdůrazňovat ohrožení, které nastane v případě neplnění povinností.

- ***Systém odměn a trestů je vhodnou motivací pro lidi se střední úrovní pracovní morálky*** – vedoucí je nemusí až tolik kontrolovat, protože vědí, že za dobré výsledky je čeká odměna. Jde vlastně o obchodování – zaměstnanec prodává svou práci, firma či vedoucí za ni dává odpovídající odměnu.
- ***Nejlepší pracovníci jsou motivováni projevy úcty, důvěry a participace*** – nepotřebují dohled a kontrola by měla být jen minimální. Dokážou ocenit uznání schopností, které nadřízený projevuje, jeho důvěru ve své schopnosti, náročný samostatný úkol, kterým jsou pověřeni, i zájem vedoucího o jejich názory.
- ***Čím vyšší je úroveň pracovních schopností, tím vyšší volnost by měl pracovník dostat*** – začínající pracovník ocení častou pomoc a radu vedoucího. Zkušený pracovník naopak vyžaduje prostor pro vlastní rozhodování a samostatnost s minimálními zásahy nadřízených.
- ***Osobní příklad vedoucího je zvláště silný motivační nástroj*** – šéf může těžko očekávat od podřízených iniciativu a vysoký výkon, pokud sám přistupuje ke své práci ležerně. Jeho vytrvalost, iniciativní přístup k problémům a důslednost se naopak stávají vzorem pro ostatní pracovníky.³²

Teorie zaměřené na proces – zaměřují se na psychické procesy ovlivňující motivaci a souvisejí s očekáváním a vnímáním spravedlnosti. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušné procesy jsou.³³

- ***Očekávání*** – síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, ale jedinci se často dostávají do situací nových – změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se

³² BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. 2003, s. 24

³³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 226

změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace. Ta je možná jen tehdy, je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb, a jestliže hodnota odměny stojí za úsilí. Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude do dané situace investováno.

- *Teorie cíle* – tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jednotlivců na stanovení cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musí být odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením.
- *Teorie spravedlnosti* – zabývá se tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlnost zacházení znamená, že je s ním zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a jde vždy o porovnání. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak. Existují dva typy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů při povyšování, hodnocení a disciplinárních záležitostech.

3.1.5 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem³⁴

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti zaměstnanců závisí však do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekávání a na prostředí, ve kterém pracují.

³⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 228

3.1.5.1 Spokojenost s prací

Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací, naproti tomu negativní postoje signalizují nespokojenost s prací. Míru spokojenosti ovlivňuje „pocit z toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společným cílům“.

3.1.5.2 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Úroveň spokojenosti s prací je vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní či neúspěšní. Ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Hlavními faktory jsou příležitost ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce, podnětnost a náročnost práce.

3.1.5.3 Spokojenost mezi prací a výkonem

Přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšení výkonu, je všeobecně uznávané a na první pohled se jeví jako logické. Je nutné ale říct, že to není spokojenost, co vede k vysokým výkonům, ale naopak vysoký výkon, který vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí být nutně spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně pociťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. To naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že budou mít znalosti a dovednosti k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za tyto výkony odměňovat pomocí peněžních a nepeněžních odměn.

3.1.5.4 Zkoumání spokojenosti s prací³⁵

Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace:

1. *Použití strukturovaných dotazníků* – ty mohou být rozdány všem pracovníkům anebo jen určitému vzorku. Lze provádět i benchmarking s jinými organizacemi. Ke standardizovanému dotazníku lze přidat otázky, které jsou pro danou firmu důležité.
2. *Použití rozhovorů* – může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem anebo rozhovory jdoucí do hloubky, kde je možné diskutovat o širokém okruhu záležitostí, anebo můžeme využít polostrukturovaných rozhovorů, kde je jakýsi seznam bodů, jichž by se měl rozhovor týkat. Dává se přednost individuálním rozhovorům, protože ty z větší pravděpodobnosti odhalí skutečné názory, jsou však drahé a časově náročné a není snadné je analyzovat. Naproti tomu diskuse vedené prostřednictvím konkrétně zaměřených skupin jsou rychlým způsobem kontaktu s velkým množstvím lidí, ale výsledky není možné paušalizovat, protože někteří jedinci mají problém se vyjadřovat nebo prosazovat svůj názor na veřejnosti.
3. *Kombinace dotazníku a rozhovoru* – ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Doporučuje se, aby rozhovory byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory, a to dokonce i tehdy, když z časových důvodů zkoumáme názory jen u omezeného vzorku lidí.
4. *Využití diskusních skupin* – diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem spolupracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a její práce se šetří. Podstatnými rysy takovéto diskusní skupiny je strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

³⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 220

3.1.5.5 **Posouzení a vyhodnocení výsledku**³⁶

Je zajímavé, že pokud se přímo zeptáte lidí, zda jsou se svou prací spokojeni, mnozí řeknou, že vcelku ano. Mnozí pracovníci se již smířili se svou prací celkově, i když nemají rádi některé její stránky, a nemají žádnou skutečnou touhu dělat něco jiného. A tak jsou v určitém smyslu dostatečně spokojeni na to, aby pokračovali, i když si občas stěžují. Celkové, obecné ukazatele spokojenosti tak nikoliv vždy odhalují všechno skutečně zajímavé. Abychom mohli rozhodnout, zda je, či není potřeba něco udělat, je nejdůležitější se podívat na konkrétní stránky spokojenosti či nespokojenosti. Za těchto okolností bude dotazník ukazovat pouze linii, kterou bychom měli sledovat. Z tohoto důvodu jsou výhodná setkání s jednotlivci nebo diskuse v diskusních skupinách, protože umožňují do hloubky prozkoumat jakýkoliv vzniklý problém.³⁷

3.1.5.6 **Motivace a peníze**³⁸

Peníze ve formě mzdy, zvláštní finanční odměny, bonusu apod. jsou nejobvyklejší vnější odměnou.

Peníze samy nemohou člověka plně uspokojovat a nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují mnoho nehmotných cílů. Dříve či později i sebevětší obnos peněz ztratí svůj krátkodobý stimulační účinek. Na druhé straně příliš malý plat může člověka demotivovat. Spolupracovníci budou nespokojeni a budou pracovat bez chuti, jestliže zjistí, že stejné výkony jsou v jiných podnicích honorovány lépe.

Peníze nepochybně uspokojují určité základní potřeby a nejen je. Zejména se jedná o následující potřeby:³⁹

- **Potřeba kvalitního života a bydlení:** jídlo, pití a bydlení jsou v našich zeměpisných šířkách dalekosáhle naplněny. Existuje ale vyšší životní standard, který si může dovolit ten, který má odpovídající příjem.

³⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 229

³⁷ Tamtéž, s. 230

³⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 231

³⁹ NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005, s. 86

- **Potřeba bezpečí: materiální zabezpečení:** materiální zabezpečení nám přináší pocit jistoty a bezpečí. Když víme, že nám naše pracovní místo poskytuje možnost poctivě si vydělat na přiměřené materiální zabezpečení, budeme spíše cítit potřebu se v práci angažovat.
- **Uznání a společenská vážnost:** tato potřeba není přirozeně uspokojována jen přiměřenou peněžní odměnou. Aspekt uznání a vážnosti je součástí odměňování, a sice v tom smyslu, že vysoké výkony jsou honorovány odpovídající protihodnotou.
- **Různé možnosti seberealizace** jsou zkomponovány zejména v inovativních systémech odměňování.⁴⁰

Nicméně peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Jestliže přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení – peníze vás mohou dostat na úroveň odlišující vás od vašich spolupracovníků a mohou vám získat určitou prestiž. Peníze uspokojují méně žádoucí, ale stále rozšířenější pud touhy po majetku a chamtivost.

V neposlední řadě může být zvýšení platu kompenzací za život zbavený citů a hlubších emocionálních vztahů. Příkladem je zaneprázdněný manažer, který kupuje luxusní dárky své manželce a dětem jako kompenzací, že stále není doma.

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Lze také konstatovat, že peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a že jsou jedním z faktorů, které ovlivňují jejich setrvání v organizaci. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat. Jinými slovy, odměna by měla být provázána s úsilím nebo mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží.

⁴⁰ NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005, s. 86

4 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená takové zavádění, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince a týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.⁴¹

- Základním cílem je strategický rozvoj schopností lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál je největší konkurenční výhoda. Jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, v nichž se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků a zajistí se tím jejich oddanost záležitostem organizace.
- Rozvoj lidských zdrojů představuje hlavní příspěvek k úspěšnému plnění cílů organizace a znamená, že investice do něj prospívají všem stranám zainteresovaným na organizaci.
- Rozvoj lidských zdrojů by měl být vždy spojen s výkonem – měl by být vytvořen tak, aby vedl ke konkrétnímu zlepšování podnikového, týmového a individuálního výkonu a rozhodujícím způsobem přispěl ke konečným výsledkům organizace.

4.1 Podstata spolupráce

Při spolupráci na rozvoji jednotlivých dovedností působí aktivity spolupracujících pracovníků v souladu, směřují společně k dosažení určitého výsledku. Proto je spolupráce motorem k naplnění určitých zájmů účastníků. Výsledek, ke kterému spolupráce směřuje, by měl přinášet kladné hodnoty v oblasti těchto zájmů.⁴²

⁴¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 443

⁴² PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí, s. 16

4.2 Týmová práce

Tým je malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.

Spolupráce je určitým způsobem vztahového chování, ale také důležitým cílem většiny lídrů, ať už jsou to trenéři sportovních klubů, či manažeři projektových týmů.

4.2.1.1 Charakteristika efektivních týmů

- Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.
- Týmová práce se uplatňuje jak v celé organizaci, tak v jednotlivých týmech. Představuje „soubor hodnot, které povzbuzují takové chování, jako je naslouchání a kooperativní odezva na názory vyjadřované ostatními, poskytování možností ostatním lidem, aby vyjádřili své pochybnosti, poskytování pomoci těm, kteří ji potřebují, a uznávání zájmů a úspěchů ostatních“.
- Týmy jsou vytvářeny, aktivizovány a dostává se jim energie na základě významných a náročných pracovních úkolů.
- Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle nebo ve velkých podnikových skupinách především tehdy, jestliže práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.
- Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Mohou se přizpůsobovat novým informacím a úkolům rychleji, přesněji a efektivněji než jedinci chycení v síti rozsáhlejších podnikových celků.
- Vysoce výkonné týmy investují mnoho času a úsilí na zkoumání, formulování a projednávání smyslu své existence a svých úkolů, prováděných jak kolektivně, tak individuálně. Tyto týmy jsou charakteristické hlubokou oddaností svému růstu a úspěchu.⁴³

⁴³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 253

4.2.1.2 **Disfunkční týmy**

Uvedené charakteristické rysy jsou poněkud idealistické. Týmy takto nepracují.

Z hlediska efektivního fungování mohou selhat následujícími způsoby:

- Atmosféra může být nepřírozená a přeformalizovaná.
- Buď se příliš často vedou diskuse, které nevedou k ničemu, nebo diskusi brání dominantní členové týmu.
- Členové týmu ve skutečnosti nevědí, co mají dělat, a neznají cíle a standardy, jejichž plnění se od nich očekává.
- Lidé si navzájem nenaslouchají.
- Častý je nesouhlas a většinou souvisí spíše s osobností nebo s odlišným názorem než s rozumnou diskusí o alternativních hlediscích.
- Rozhodnutí nejsou přijímána společně členy týmu.
- Existují důkazy o otevřených osobních útocích nebo o skrytém osobním nepřátelství.
- Lidé nepocitují svobodu k vyjadřování svých názorů.
- Jednotliví členové týmu se vyhýbají práci nebo je jim to umožňováno a nechávají ostatní pracovat za sebe.
- V tom, jak členové týmu pracují, je málo flexibility – lidé mají sklon využívat jen určitý okruh svých dovedností nebo vykonávat pouze určitý druh úkolů a existuje málo důkazů o víceoborovosti.
- Vedoucí týmu ovládá tým; více pozornosti se věnuje tomu, kdo řídí a kontroluje, než vlastnímu vykonávání práce.
- Tým určuje své vlastní standardy a normy, které nemusejí být v souladu a normami organizace.

4.2.1.3 **Model týmových rolí⁴⁴**

V týmech a ve skupinách lidí role přirozeně vznikají nebo jsou do nich formálně vnášeny. V dobře konstituovaných týmech mají jednotliví lidé tendenci zaujímat vedle rolí formálních i různé **neformální role**.

⁴⁴ PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. s. 46

Na jedné straně je možnost hrát určitou roli limitována zděděnými faktory (osobností člověka) a zčásti zřejmě i faktory naučenými (předchozími velmi hluboce osvojenými zkušenostmi a návyky), na druhé straně může být vyvolávána a podporována krátkodobou či aktuální situací v týmu.

- **Lídr (stratég)** má v tomto modelu ústřední pozici. Obvykle se vyznačuje schopností kombinovat racionální a strategické myšlení s empatií a intuicí, bývá všestranný a všestranně akceptovatelný, poměrně často mívá výrazné charisma.
- **Myslitel** je hravý, kreativní a nezávislý. Díky své racionální inteligenci přináší do týmu nápady a zárodky změn. Je značně nezávislý a dokáže snadno vklouznout do role nezávislého oponenta. Silný tandem může vytvářet s charismatickým lídrem.
- **Režisér** dokáže připravit cestu myšlenek a strategií do praxe, určit taktiku, rozdělit operativní úkoly.
- **Diktátor** je problémovým typem, protože má zvyk prosazovat vlastní vůli na úkor ostatních. Využít se dá v okamžiku, kdy vznikne krize, pokud ze situace jasně vyplývají cíle, jichž je třeba dosáhnout, může tým z krize vyvést.
- **Zásobovač** bývá zpravidla společenský a komunikativní. Vynikne, když selžou standardní procesy nebo zdroje.
- **Pečovatel** se stará o pohodu v týmu. Nemívá velký tah na branku, ale pravidelně vynikne, objeví-li se komunikační potíže. Nepříliš viditelné, ale významné bývá jeho preventivní působení, jímž předchází problémům mezi lidmi.
- **Hybatel** je motorem týmu zejména tehdy, když jsou standardní podmínky. Hybatel uvádí do praxe myšlenky a požadavky myslitelů, lídrů a režisérů.
- **Dolaďovač** je puntičkář se systematickým myšlením. Jeho oborem jsou detaily a dokonalost.
- **Specialista** zná a ovládá svůj obor, jenž je jeho největším koníčkem. Je velmi spolehlivý v rámci své specifikace.

Pro tým je vnitřní diversita velmi důležitá. Dalším potenciálním konfliktem, který ovšem skupinu drží spíše pohromadě, je vymezení skupiny resp. týmu vůči okolí.

4.2.1.4 Stupně rozvoje týmu⁴⁵

- *Začlenění* – v této etapě vývoje týmu lidé zjišťují, jestli jsou nebo jestli se cítí být součástí týmu. Pokud je určen lídr skupiny, její členové se budou snažit, aby je akceptoval jako členy týmu a budou očekávat, že jim bude radit. Atmosféra, kterou lídr vytváří, i jeho chování jsou pro další rozvoj skupiny důležité, protože se stanou normou jednání.
- *Prosazení se* – pokud má většina členů pocit, že je již součástí týmu, nastupuje dynamické prosazování se. V této etapě se jednotliví členové skupiny pokoušejí projevit a uplatnit svoje přednosti. Produktivita jednotlivých členů je velká, ale skupina již není tak soudržná. Pro šéfa může být situace značně obtížná, protože tým je poměrně produktivní, může to bránit rozpoznání ještě většího potenciálu, který má, a málokdy se dostane dál.
- *Spolupráce* – ve vysoce produktivním týmu výborně funguje spolupráce, současně si takový tým uchovává určitý stupeň dynamického napětí. Nejlepší šéfové dokážou velmi citlivě vyvažovat tyto stránky fungování týmu.

4.2.1.5 Koučování týmu

Pokud jsme se shodli na tom, že cílem je dosažení etapy SPOLUPRÁCE, můžeme koučováním týmu jako celku i jeho jednotlivých členů dosáhnout jeho dalšího rozvoje. Jaké možnosti máme, pokud se tým nachází někde mezi etapou ZAČLENĚNÍ a PROSAZENÍ?

- Prodiskutovat a shodnout se na společných cílech týmu
- Za účasti a s přispěním všech členů týmu vypracovat souhrn základních pravidel nebo principů fungování týmu, přijatelných pro všechny jeho členy
- Vymezit čas na pravidelná, obvykle v návaznosti na plánované pracovní porady realizovaná setkání, zaměřená na rozvoj skupiny
- Zjistit názor členů týmu na to, do jaké míry považují za žádoucí zúčastňovat se společně různých organizovaných aktivit

⁴⁵ WHITMORE, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2002, str. 151

- Vytvořit podpůrný systém umožňující zabývat se, na požádání i důvěrně, individuálními problémy a záležitostmi
- Rozvíjet společné mimopracovní zájmy
- Společně si osvojovat nové dovednosti
- Diskutovat o vlastnostech a schopnostech členů týmu
- Skupinová diskuse o smyslu individuálních a kolektivních aktivit z pohledu jednotlivých členů týmu⁴⁶

Pro týmy je vnitřní diverzita velmi důležitá, spolu se spolupracující skupinou, a vznikají dva aspekty, které se starají o dynamiku skupiny: jde o rozdílné zájmy a vztahy mezi členy skupiny a rozdíly mezi zájmy členů skupiny a zájmy celku. Tyto rozdíly se vznikem týmu zcela nezmizí, ba naopak – mohou se kdykoliv projevit jako konflikty. Dalším potenciálním konfliktem, který ovšem skupinu drží spíše pohromadě, je vymezení skupiny, respektive týmu vůči okolí,

4.2.2 Schopnost vést (*leadership*), moc, politika a konflikt

Hlavní procesy, které ovlivňují fungování organizace, jsou schopnost vést, moc, politika a konflikt.

Schopnost vést (*leadership*)⁴⁷

Schopnost vést lze definovat jako schopnost přesvědčovat ostatní, aby byli ochotni se chovat jinak. Funkcí vedoucích týmů je dosáhnout splnění jim uložených úkolů za pomoci skupiny.

Vedoucí a jejich skupiny jsou tedy na sobě vzájemně závislí.

Vedoucí mají dvě hlavní role. Za prvé musejí plnit úkol. Za druhé musejí udržovat efektivní vztahy mezi sebou a skupinou a jedinci ve skupině – efektivní v tom smyslu, že napomáhají plnění úkolů.

Při plnění svých rolí musejí vedoucí uspokojovat následující potřeby:

⁴⁶ WHITMORE, J. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2002, str. 160

⁴⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 253

- *Potřeby úkolu* – Skupina existuje, aby plnila nějaký společný účel nebo úkol. Úlohou vedoucího je zajistit, aby byl tento účel nebo úkol splněn. Pokud tomu tak není, ztrácejí vedoucí důvěru skupiny a výsledkem je zklamání, nespokojenost, rozčarování, kritika a možná i rozpad skupiny.
- *Potřeby zachování skupiny* – Aby dosahovala svých cílů, musí skupina držet pohromadě. Úkolem vedoucího je tedy vytvářet a udržovat týmového ducha a morálku.
- *Potřeby jedinců* – Jedinci mají své vlastní potřeby a očekávají, že je uspokojí práci. Úkolem vedoucího je být si vědom těchto potřeb tak, aby v případě nutnosti mohl podniknout kroky vedoucí ke sladění těchto individuálních potřeb.

5 Shrnutí získaných poznatků

Získávání, výběr a adaptace pracovníků je velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Obecně může firma mít k získávání pracovníků různé zdroje: potenciální zájemce, doporučení známých, současných pracovníků, pracovníky vybrané personální agenturou či zaměřením se na určitou cílovou skupinu.

Výběr může vycházet z předběžného výběru provedeného na základě doporučených materiálů, z předem určených kritérií pro výběr. Abychom předešli fluktuaci zaměstnanců a tím zvýšení nákladů spojených se zbytečným školením, zapracováním, s neefektivní prací či s jejich odchodem, je velmi důležité nepodcenit výběr nových spolupracovníků. Jako formu výběru je velmi vhodné použití Assessment center následně se zaměřit na rychlé efektivní zapracování.

Jednou z forem řízení při adaptaci nových spolupracovníků a stabilizaci stávajících je systém pomocí měkkých technik řízení. Koučování, díky kterému zapracování probíhá rychleji a efektivněji, je účinným nástrojem při adaptaci nových spolupracovníků.

6 PRAKTICKÁ ČÁST

6.1 Představení společnosti⁴⁸

„Dotčený subjekt“ je součástí finanční skupiny Raiffeisen v České republice a má zázemí největší soukromé finanční skupiny působící na rakouském trhu, jejíž tradice sahá až do roku 1862. Emblémem a tradiční ochrannou známkou skupiny Raiffeisen jsou dvě zkřížené koňské hlavy. Tento znak je po staletí ochranným symbolem před zlem a útrapami. Pro členy skupiny Raiffeisen symbolizuje závazek být klientům stabilní jistotou i garantem nejmodernějších služeb.

6.1.1 Skupina „dotčený subjekt“ v České republice:

- „Dotčený subjekt“ a. s.
- Raiffeisenbank a. s.
- UNIQA pojišťovna, a. s.
- Raiffeisen – Leasing, s. r. o.
- Real-Treuhand Reality a. s.
- Raiffeisen – Leasing Real Estate, s. r. o.

6.1.1.1 Raiffeisen finanční poradenství

Raiffeisen finanční poradenství s. r. o. – založena v roce 2000, dceřiná společnost „DOTČENÝ SUBJEKT“. Zabývá se finančním poradenstvím především v oblasti pojišťovnictví a penzijního připojištění. Registrována u ČNB jako pojišťovací agent.

6.1.1.2 Raiffeisen Bausparkassen Holding GmbH

Raiffeisen Bausparkassen Holding GmbH je majoritním akcionářem Raiffeisen stavební spořitelny a je součástí rakouské finanční skupiny Raiffeisen. Její mateřskou společností je Raiffeisen Bausparkasse GmbH.

⁴⁸ *O společnosti*. [on-line]. 2012. [cit. 2012-05-12]. Web: rsts. Dostupný z: <<http://www.rsts.cz/o-spolecnosti/raiffeisen-group>>

6.1.1.3 **Raiffeisenbank a. s.**

Raiffeisenbank a. s. (RBCZ) poskytuje v České republice široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele již od roku 1993. V roce 2006 zahájila spojování s eBankou, integrační proces obě banky dokončily v létě roku 2008.

6.1.1.4 **UNIQA pojišťovna, a. s.**

UNIQA pojišťovna, a. s., zahájila svoji činnost v roce 1993. Jako držitel univerzální pojišťovací licence si vytvořila široké portfolio pojistných produktů pokrývajících všechny segmenty českého trhu pojištění.

6.1.1.5 **Raiffeisen – Leasing, s. r. o.**

Společnost Raiffeisen – Leasing, s. r. o., je univerzální leasingová společnost, která poskytuje komplexní nabídku finančních produktů včetně doplňkových služeb pro firmy i soukromé osoby.

6.1.1.6 **Real-Treuhand Reality a. s.**

Real-Treuhand Reality a. s. je dceřinou společností rakouské holdingové společnosti Real Treuhand Management GmbH se sídlem ve městě Linz, a jako taková je součástí finanční skupiny Raiffeisen. Na realitním trhu v České republice je Real-Treuhand Reality a. s. aktivní od roku 1992.

6.1.1.7 **Raiffeisen – Leasing Real Estate, s. r. o.**

Raiffeisen – Leasing Real Estate, s. r. o., člen finanční skupiny Raiffeisen, se na českém leasingovém trhu specializuje na financování nemovitostí.

6.1.2 **Historie Raiffeisen stavební spořitelny⁴⁹**

„dotčený subjekt“ působí na českém trhu již od roku 1993. Tehdy se ale ještě jmenovala AR stavební spořitelna a. s. Jejími zakladateli byly Agrobanka Praha a.s. a **Raiffeisen Bausparkasse GmbH** (Víděň).

⁴⁹ O Raiffeisen stavební spořitelně. [on-line] 2012. [cit.2012-05-12]. Web: rsts. Dostupný z <<http://www.rsts.cz/o-spolecnosti/o-raiffeisen-stavebni-sporitelne/>>

Historickým mezníkem se pro Raiffeisen stavební spořitelnu stal rok **1998**. Tehdejší akcionář **Raiffeisen Bausparkasse GmbH** navýšil svůj podíl ve stavební spořitelně na 75 % všech akcií, zbývajících 25 % akcií převzala Raiffeisenbank a. s.

V návaznosti na tento krok změnila AR stavební spořitelna své obchodní jméno na „dotčený subjekt“ a. s. Svým názvem se tak plnohodnotně zařadila nejen do finanční skupiny Raiffeisen v České republice, ale i do největší soukromé finanční skupiny působící na rakouském trhu.

V průběhu listopadu **2007** oznámila „DOTČENÝ SUBJEKT“ akvizici Hypo stavební spořitelny a. s. Na podzim roku 2008 byla fúze obou stavebních spořitelen úspěšně realizována. Podíl **Raiffeisen Bausparkassen Holding GmbH** v „dotčený subjektu“ a. s. nyní činí **90%** a podíl **Raiffeisenbank a. s.** je **10 %**.

Od roku 1998 se „dotčený subjekt“ profiluje jako **Specialista na bydlení**. Pružně reaguje na individuální požadavky svých klientů, a proto nalézá řešení bydlení pro každého a posiluje i svou pozici na trhu. „dotčený subjekt“ nenabízí jen produkty, nabízí řešení bytových potřeb klientů.

6.1.3 Hospodářské výsledky Raiffeisen stavební spořitelny v roce 2011⁵⁰

V roce 2011 uzavřela „DOTČENÝ SUBJEKT“ 116 tisíc nových smluv včetně navýšení cílové částky a poskytla 13 177 úvěrů ze stavebního spoření o celkovém objemu 6,5 miliardy korun. Čistý zisk stoupl o 2,4 %.

6.1.4 Výsledky hospodaření Raiffeisen stavební spořitelny

V roce 2011 hospodařila „dotčený subjekt“ s čistým ziskem 703 milionů korun. Bilanční suma dosáhla k 31. 12. 2011 hodnoty 81,5 miliardy korun. Jedná se o předběžné neauditované výsledky.

Za uplynulé hodnotící období poskytla „DOTČENÝ SUBJEKT“ 13 177 překlenovacích a řádných úvěrů o celkovém objemu 6,5 miliardy korun a bylo uzavřeno 116 tisíc

⁵⁰ *Hospodářské výsledky Raiffeisen stavební spořitelny v roce 2011*. [on-line]. 2012. [cit. 2012-05-12]. Web: rsts. Dostupný z: <<http://www.rsts.cz/aktuality-a-novinky/tiskove-zpravy/hospodarske-vysledky-raiffeisen-stavebni-sporitelny-v-roce-2011.aspx>>

nových smluv včetně navýšení cílové částky v objemu 29,2 miliardy korun. „Ačkoli je toto číslo oproti roku 2010 o 8,2 % nižší, ve srovnání s vývojem trhu, který poklesl o 24,4 %, se jedná o uspokojivý výsledek,“ uvádí Jan Jeníček, generální ředitel a předseda představenstva Raiffeisen stavební spořitelny.⁵¹

I v roce 2011 vykázala „dotčený subjekt“ oproti konkurenčním stavebním spořitelnám zatím nízkou průvěrovanost. „Je to díky spojení s HYPO stavební spořitelnou, které proběhlo v roce 2007. Ta měla tehdy velice nízkou průvěrovanost a my jsme tím získali velký objem likvidity pro úvěrovou expanzi. Na konci roku 2011 činil poměr úvěrů a vkladů 53,5 %. Máme tedy dostatečné zdroje na to, abychom mohli vyjít vstříc všem zájemcům o úvěr,“ vysvětluje Jan Jeníček.

V roce 2011 uspěla „DOTČENÝ SUBJEKT“ v soutěži Zlatá koruna. Produkt NÍZKÁ HYPOSPLÁTKA získal v hlasování o Cenu veřejnosti třetí místo. Veřejnost mohla vybírat celkem ze 717 produktů.

6.1.5 Produktová nabídka

Základní principy úvěrové nabídky

1. Důsledné rozdělení úvěrů na hypoteční a spotřebitelský typ

Nově bude „DOTČENÝ SUBJEKT“ nabízet pouze 2 typy překlenovacích úvěrů: **HYPOsplátku** (hypoteční typ = vždy se zástavou nemovitosti) a **REKOpůjčku** (primárně spotřebitelský typ = bez zástavy nemovitosti, resp. zástava nemovitosti je vyžadována až při vyšší úvěrové angažovanosti). Poskytování řádného **úvěru ze stavebního spoření** k jednotlivým tarifům zůstává beze změn. Podrobné parametry všech úvěrů jsou shrnuty v produktových listech.

2. Ocenění historie klienta u „DOTČENÝ SUBJEKT“

Klienti se spořicí či úvěrovou historií u „DOTČENÝ SUBJEKT“ mohou v rámci obou nových produktů využít variantu úvěru s výhodnějšími podmínkami: **HYPOsplátka**

⁵¹ *Hospodářské výsledky Raiffeisen stavební spořitelny v roce 2011*. [on-line]. 2012. [cit. 2012-05-12]. Web: rsts. Dostupný z: <<http://www.rsts.cz/aktuality-a-novinky/tiskove-zpravy/hospodarske-vysledky-raiffeisen-stavebni-sporitelny-v-roce-2011.aspx>>

plus nebo **REKOpůjčka plus**. Pro klienty „s historií“ nabízí „DOTČENÝ SUBJEKT“ následující benefity: nižší úroková sazba překlenovacího úvěru, nevyžadování akontace, menší nároky na bonitu (počítá se s nižším koeficientem životního minima), u REKOpůjčky *plus* navíc posun hranic pro zajištění a v určitých případech i možnost neprokazování příjmů. Podmínky hodnocení historie klienta najdete v příloze č. 1 a musí být vždy splněny k datu předání úvěrové žádosti přes CIBIS-Sale.

Noví klienti (bez historie) mohou dosáhnout na nižší úrokovou sazbu v případě složení akontace minimálně 10 % CČ (výše úvěru).

3. Přizpůsobení splatnosti úvěru – nahrazení tarifu S 061 novými tarify U 121 a U 122

Z důvodu přizpůsobení doby splácení překlenovacího úvěru účelu financování, tj. rychlá spotřeba versus dlouhodobá investice do nemovitosti, byly namísto tarifu S 061 zavedeny dva nové úvěrové tarify, jejichž parametry tento trend podporují (u obou tarifů je úročení vkladů 1 % p. a.).

Tarif U 121 s minimální výší dospořování 0,5 % CČ a splátkou ve fázi ÚSS 1 % z CČ (vyšší měsíční zatížení, zkrácení doby splácení) je určen pro spotřebitelské financování = REKOpůjčka.

Tarif U 122 s minimální výší dospořování 0,15 % CČ a splátkou ve fázi ÚSS 0,6 % z CČ (nižší měsíční zatížení, prodloužení doby splácení) je určen pro hypoteční financování = HYPOsplátka. Minimální výše zůstatku na účtu pro přidělení CČ je v tomto tarifu jen 35 % CČ.

Po přidělení je úvěr ze stavebního spoření v obou nových tarifech úročen sazbou 3,5 % p. a.

4. Podpora cross-sellu

Pro všechny nové i stávající klienty (nad rámec zohlednění pozitivní historie klienta u „DOTČENÝ SUBJEKT“) lze u nových překlenovacích úvěrů sjednat snížení úrokové sazby za splnění následujících podmínek: splácení úvěru z libovolného účtu vedeného u Raiffeisenbank či sjednání pojištění úvěru pro případ smrti a trvalých následků úrazu (u

libovolné pojišťovny). Při splnění každé podmínky se snižuje úroková sazba překlenovacího úvěru o 0,1 % p. a. (tj. při splnění obou podmínek současně o 0,2 % p. a.). V případě porušení podmínek v průběhu trvání překlenovacího úvěru je „DOTČENÝ SUBJEKT“ oprávněna úrokovou sazbu jednostranně navýšit na hodnotu před zohledněním benefitu.

5. Splátkové prázdniny

U překlenovacích úvěrů HYPOsplátka a u nově vzniklých řádných úvěrů ze stavebního spoření si klient může sjednat posun splátek (včetně příp. dospořování, tj. úplně přerušit splácení úvěru) až na 6 měsíců (nejdříve však po 1 roce splácení) a to celkem 2x za celou dobu splácení úvěru. Pokud klient využije posun splátek podruhé, musí mezi přerušením splácení uplynout minimálně 3 roky. Zásadním předpokladem pro akceptaci žádosti o posun splátek ze strany „DOTČENÝ SUBJEKT“ je bezproblémová platební morálka klienta i v jiných ne/finančních institucích (např. neexistence negativních informací v úvěrovém registru, nevyhlášena insolvence, exekuce apod.).

6.1.6 Finanční nástroje – úvěrové riziko⁵²

Úvěrové riziko vyplývá zejména z poskytování úvěrových produktů fyzickým a právnickým osobám. Jedná se o tyto produkty:

- Překlenovací úvěry
- Úvěry ze stavebního spoření
- Komerční úvěry poskytované právnickým osobám v souladu se zákonem o stavebním spoření

Schvalování všech úvěrových obchodů se řídí schvalovacími kompetencemi upravenými v podpisovém řádu Raiffeisen stavební spořitelny.

a) Hodnocení bonity dlužníka

Rok 2011 byl věnován monitoringu jednotlivých fází úvěrového procesu a optimalizaci nastavení dílčích kroků při schvalování úvěru (bylo aktivně využíváno CreditBureau

⁵²*Hospodářské výsledky Raiffeisen stavební spořitelny v roce 2011.* [on-line]. 2012. [cit. 2012-05-12] Web: rsts. Dostupný z: <<http://www.rsts.cz/aktuality-a-novinky/tiskove-zpravy/hospodarske-vysledky-raiffeisen-stavebni-sporitelny-v-roce-2011.aspx>>

skóre (dále jen „CB skóre“), byla omezena možnost neprokazování příjmů na úvěry omezené výše, které jsou určeny stávajícím klientům s dlouhodobě bezproblémovou platební morálkou).

V minulosti „dotčený subjekt“ hodnotila bonitu fyzických osob zejména prostřednictvím analýzy finanční situace klienta, od roku 2006 je patrný posun i k externím veřejným zdrojům informací. Nedílnou součástí schvalovacího procesu se v roce 2005 stal aplikační scoring, který byl vytvořen na bázi dat získaných z již existujícího portfolia úvěrů. Vývoj scoringové funkce na existujícím portfoliu úvěrů tak zohledňuje specifika stavební spořitelny a velmi cennou zkušenost s chováním již rozsáhlého portfolia úvěrovaných klientů. Využívá informace dostupné v momentě podání žádosti o úvěr, zahrnuje i informace o chování v minulosti, vypočítává skóre subjektu žádajícího o určitý produkt a vyhodnocuje tak jeho riziko a pravděpodobnost defaultu. Výsledek scoringu určuje i další podmínky požadovaného produktu. Od roku 2005 dochází pravidelně k přehodnocení scorovacích karet tak, aby odrážely aktuální chování klientů „dotčený subjekt“.

Velmi důležitým krokem při schvalování úvěru je také využití automatického vyhodnocení informací z Bankovního a nebankovního registru klientských informací a začlenění tohoto hodnocení přímo do schvalovacího procesu. Metodika vyhodnocení úvěrové zprávy je založena na expertním modelu, který byl ve spolupráci s dodavatelem upraven tak, aby odpovídal specifikům produktů i klientům „dotčený subjekt“. Spolu s údaji z úvěrového registru je do schvalovacího procesu začleněno i automatické vyhodnocení získaného CB skóre. CB skóre je behaviorální skóre určené dodavatelem zpráv z úvěrového registru. CB skóre je určeno na základě chování klienta na všech kontraktech v úvěrovém registru v posledním roce.

b) Hodnocení zajištění úvěrů

„dotčený subjekt“ využívala v roce 2011 zejména následující formy zajištění úvěrů:

- zástavní právo k pohledávce v Kč z vkladu na účtu stavebního spoření,
- zástavní právo k pohledávce v Kč z vkladu na účtu u jiného peněžního ústavu,
- bankovní záruka (především u Českomoravské záruční a rozvojové banky),

- zástavní právo k nemovitosti,
- ručení fyzických a právnických osob,
- pojištění a vinkulace pojistného plnění ve prospěch „dotčený subjekt“ (nikoli jako samostatný zajišťovací instrument),
- bianco směnka (pouze jako doplňkový zajišťovací instrument).

Požadavek na zajištění úvěrů fyzických osob se řídí typem produktu a výší tzv. nezajištěné částky. Zajištění úvěrů právnických osob se liší podle typu úvěrovaného subjektu, typu a účelu úvěru.

Při stanovení realizovatelné hodnoty zajištění formou nemovitosti „dotčený subjekt“ vychází ze znaleckých posudků, které jsou v rámci schvalovacího procesu revidovány a upravovány. Realizovatelná hodnota zajištění je pak stanovena z této revidované nominální hodnoty nemovitosti pomocí aplikace koeficientu, který odráží schopnost banky v případě potřeby zajištění realizovat. Maximální výše koeficientu pro výpočet realizovatelné hodnoty nemovitosti byla v uplynulém roce 80 %.

Automatizovaný systém evidence zajištění, který je založen na přepočtu výše určitých forem zajištění, provádí pravidelnou měsíční aktualizaci výše vybraných zajištění.

Součástí systému je algoritmus, který zabezpečuje účtování zajištění maximálně do aktuální výše úvěru.

V souvislosti s Basel II je používán automatický systém pro měsíční hodnocení uznatelnosti zajištění v systému CIBIS. Pro každý druh zajištění je v souladu s vyhláškou České národní banky č. 123/2007 Sb. definována skupina podmínek, které musí dané zajištění splnit, aby mohlo být označeno jako uznatelné.

c) Klasifikace pohledávek

V průběhu trvání úvěrového vztahu s klientem posuzovala v roce 2011 „dotčený subjekt“ pohledávky z úvěrů jednotlivě (nebyl používán tzv. portfoliový přístup) a klasifikace pohledávek byla prováděna podle vyhlášky České národní banky č. 123/2007 Sb. Pro posuzování jednotlivých pohledávek je určující zejména doba po splatnosti předepsaných splátek, příp. uplynulá doba po restrukturalizaci pohledávky.

Klasifikace je prováděna v měsíční periodicitě, zařazování pohledávek do jednotlivých kategorií klasifikace podle doby po splatnosti probíhá automatizovaně. V případě více úvěrů vůči jednomu dlužníkovi je tento dlužník klasifikován podle nejhorší z klasifikací jednotlivých úvěrů. Pro určité případy je v souladu s vyhláškou České národní banky definována možnost manuálního nastavení stupně klasifikace. Při klasifikaci pohledávek není přihlíženo k výši a kvalitě zajištění úvěru.

„dotčený subjekt“

nevyužívá možnost klasifikovat pohledávky zahrnuté do skupiny retailových expozic na úrovni transakce (tj. bez ohledu na ostatní pohledávky za daným dlužníkem). Stejný přístup je aplikován i pro účely výpočtu kapitálového požadavku k úvěrovému riziku. Do skupiny retailových expozic jsou zahrnuty úvěry fyzických osob, které splňují podmínky pro retailové expozice dané vyhláškou České národní banky.

U pohledávek za právnickými osobami jsou dále hlavními kritérii pro zařazení pohledávek do kategorií klasifikace také finanční situace dlužníka a plnění jeho informační povinnosti. Finanční situace dlužníka – právnické osoby je pravidelně ročně analyzována v rámci tzv. ročního creditreview a případně navržena překlasifikace klienta do horšího stupně. Pokud je dostupné externí ratingové hodnocení dlužníka zpracované společností CCB – Czech Credit Bureau, a. s. (týká se subjektů typu municipality, bytová družstva a společenství vlastníků jednotek), přihlíží „dotčený subjekt“ při hodnocení dlužníka také k výsledkům ratingu.

„Dotčený subjekt“ eviduje ke konci roku 2011 celkem 404 restrukturalizovaných pohledávek o objemu 392 860 tisíc Kč (v roce 2010: 305 restrukturalizovaných pohledávek v celkovém objemu 401 072 tisíc Kč).

6.2 Analýza situace

Společnost, u které se pokusíme naznačit tu správnou cestu k cíli, je „dotčený subjekt“, a. s., resp. její oblastní pracoviště. Jedná se o jednu z pěti stavebních spořitelen podnikajících na území České republiky, které získaly licenci na uzavírání státem

podporovaného produktu – smluv o stavebním spoření a poskytování úvěrů na financování bydlení.

Na trhu stavebního spoření v naší republice v nedávné době proběhly díky legislativním opatřením, které odstartovalo zavedení zvláštní padesátiprocentní sazby daně z poskytnuté zálohy státní podpory za rok 2010, velké změny, které způsobily velký rozruch v oblasti stavebního spoření. Na pozadí těchto událostí se o produktech stavebního spoření spekulovalo z hlediska jeho výnosnosti takovým způsobem, že klienti ve spoustě případů smlouvy bez ohledu na jejich skutečnou výnosnost rušili a všechny stavební spořitelny se potýkaly s propadem produkce. Tu způsobilo jak rušení stávajících smluv, tak i pokles v uzavírání nových smluv, popř. pokles v produkci úvěrů.

Toto mělo za následek velkou destabilizaci obchodní sítě, protože ne každý obchodní zástupce byl schopen se s poklesem produkce a následně poklesem provizí vyrovnat. Celá obchodní síť měla za rok 2010 pokles v provizích průměrně o 25 %. Snížení příjmů se netýkalo všech stejně. Situaci nelze paušalizovat, přece jen hodnotíme práci lidí a tu zvláště v obchodě ovlivňuje velké množství aspektů, ale většinou se kategorie obchodních zástupců rozdělily do tří skupin. TOP obchodníci, kteří tvoří klasicky podle Paretova pravidla 20 % a odvádí 80 % výkonu, měli pokles ve výkonu kolem 15 %, situaci na trhu aktivně reflektovali: vytvářeli argumentační příručky na vzniklou situaci, zaměřili se na obchody na klientském kmene, na zlepšenou nabídku úvěrových obchodů a tímto se na situaci na trhu více či méně adaptovali. Naopak obchodní zástupci, kteří se prodejem stavebního spoření zabývali okrajově, přestali v 95 % pracovat úplně a jejich obchodní aktivity postupně skončily. Největší problém nastal u tzv. střední třídy obchodníků, kteří nepatřili mezi klíčové pracovníky odbytu a kterým se v minulosti dařilo prodejem stavebního spoření uživit. Zde nastal pokles produkce cca o 30–50 %, což mělo za následek, že obchodníci se pohybovali se svým příjmem na hranici nákladů, a protože ve většině případů měli se změnou podmínek sami problém argumentovat klientům znechuceným změnami zákona, v nemalé míře přestali pracovat exkluzivně jen pro stavební spořitelnu a pokles v produkci začali vyrovnávat tím, že obchodovali i s jinými finančními produkty. Změna zákona o stavebním spoření tedy

zasáhla stavební spořitelnu více, než si byla kdy ochotna připustit, a to i v citelné ztrátě pracovníků obchodní sítě.

Při psaní této diplomové práce jsem hledala odpověď na otázku, jakým způsobem zareagovat na propad produkce, jak efektivně provádět nábor nových pracovníků a jaké metody povedou k jejich adaptaci.

6.2.1 Analýza spokojenosti obchodních zástupců a jejich motivačních stimulů

K tomu, abych mohla navrhnout zlepšení stávající situace, jsem pro podrobnější průzkum současného stavu na oblastním pracovišti použila dotazníkové šetření. Vytvořila jsem „dotazník spokojenosti“ pro obchodní zástupce, který zjišťoval vztah obchodních zástupců k pracovním faktorům – finanční ohodnocení, možnost seberealizace, možnost vzdělávání apod. a mimopracovní faktory jako například pohlaví, věk a sebehodnocení. Zkoumala jsem míru pracovní spokojenosti a stimuly rozhodující pro práci pro společnost.

Důvod zkoumání pracovní spokojenosti spočívá v poskytnutí idejí ke zlepšení postoje obchodních zástupců k jejich práci a celkově k organizaci, která je zaměstnává. Výzkum může pomoci zefektivnit komunikaci směrem od zaměstnanců k vrcholovému vedení. Věřím, že společnost díky jeho realizaci dostane často obtížně dostupnou zpětnou vazbu od velmi důležité součásti společnosti, od svých obchodních zástupců. Pro společnost jsou významná zjištění týkající se oblastí, v nichž jsou zaměstnanci nespokojeni, ale i spokojeni, protože jich může využít k upravení procesů v řízení lidských zdrojů, kupříkladu k tvorbě motivačního systému.

Ráda bych tedy společnosti poskytla informace, díky nimž bude moci nastavit firemní procesy tak, aby se spokojenost pracovníků zvyšovala a následkem spokojenosti byla zvýšena efektivita prodeje produktů „dotčený subjekt“.

Dotazníkového šetření se aktivně zúčastnilo 20 respondentů. Následující grafy zachycují nejdůležitější výstupy z dotazníku, zbytek je uveden v přílohové části.

O dotazníku jsem obchodní zástupce informovala na pravidelné oblastní poradě a následně poslala e-mailem na firemní e-mailové adresy.

6.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření pro obchodní zástupce se aktivně zúčastnilo 20 respondentů – 8 žen a 12 mužů. V dotazníku bylo zodpovězeno cca 20 dotazů, které zachycovaly strukturu pohlaví, věku a délku působení u „dotčený subjekt“.

Tabulka 1: Věková struktura zkoumaného vzorku

Věkové rozmezí	Počet	%
Do 30 let	10	50
31–40 let	4	20
41–50 let	4	20
Více než 50 let	2	10

Věková struktura zkoumaného vzorku na oblastním pracovišti v Hodoníně je naprosto odlišná od věkové struktury na jiných oblastních pracovištích, kde se obchodní zástupci do 30 let vyskytují minimálně. V současné době se celá odbytová síť v „dotčený subjektu“ potýká s problémem vysokého věku svých obchodních zástupců, protože průměrný věk obchodního zástupce byl v roce 2011 48 let, který u firmy pracuje průměrně 8 let, proto nábor nových mladších pracovníků je vysoce žádoucí a tento nízký věkový průměr hodnotím velice kladně.

Tabulka 2: Vzdělanostní struktura

Vzdělání	%
základní	0
Vyučen/a	10
Středoškolské	85

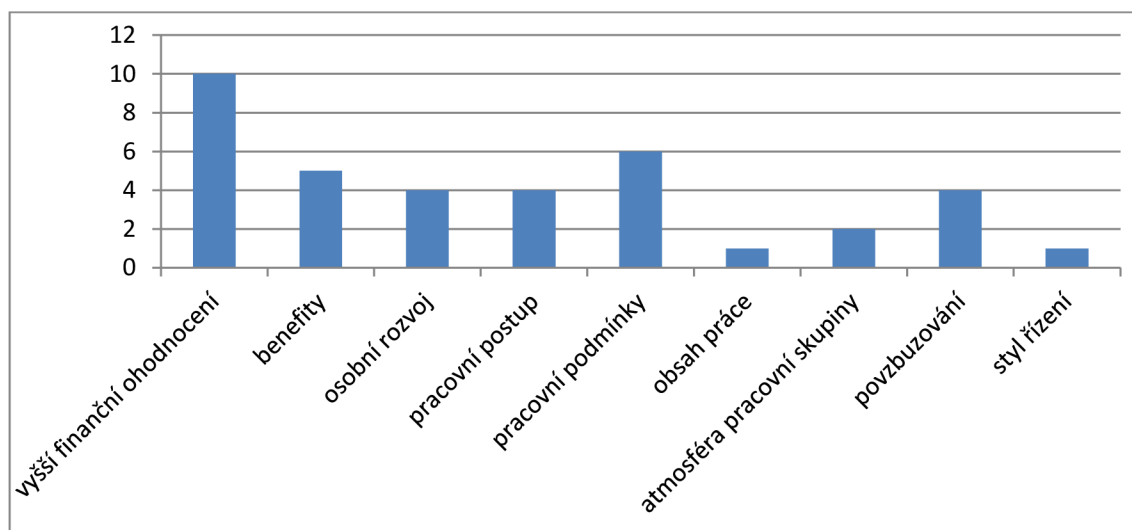
Z průzkumu vzdělanostní struktury jednoznačně vyplynulo, že o tuto práci jeví zájem spíše absolventi středních škol, kterých je mezi obchodními zástupci 85 %. Vysokoškolské vzdělání má v této chvíli pouze jedna obchodní zástupkyně, ale z doplňujícího dotazování následně vyplynulo, že minimálně 50 % obchodních zástupců ve věku do 30 let se buď na studium vysoké školy chystá, anebo studuje při vykonávání pracovní činnosti převážně ve formě kombinovaného studia.

Tabulka 3: Délka smluvního vztahu u „DOTČENÝ SUBJEKT“

Méně než 1 rok	44 %
2–5 let	19 %
6–10 let	5 %
10–15 let	13 %

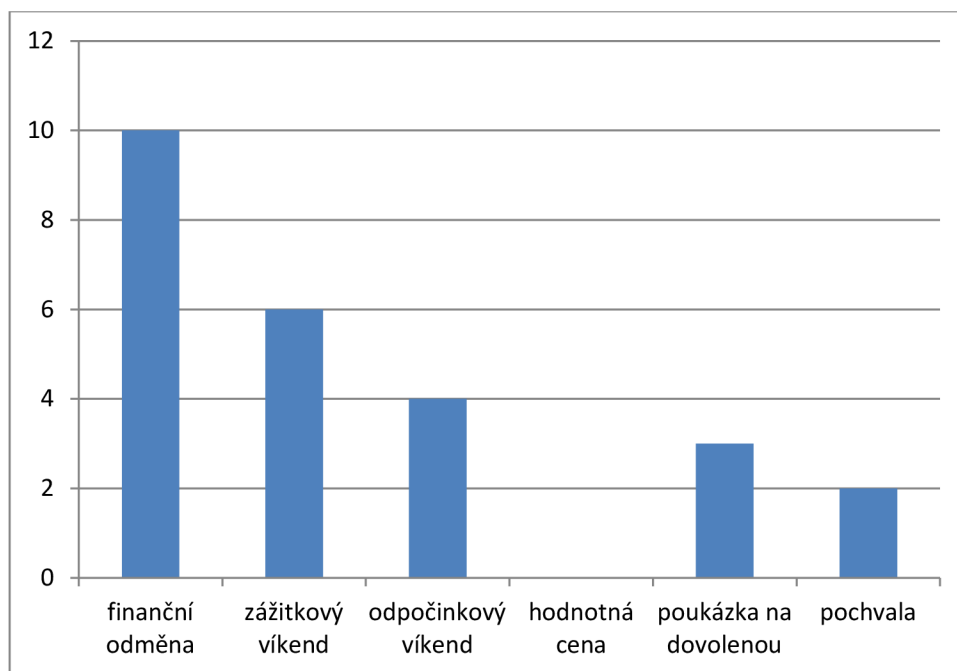
44 % obchodních zástupců oblastního pracoviště je ve společnosti méně než 1 rok, což souvisí s náborem nových obchodních zástupců v minulém roce, přičemž cílová skupina při náborech v této oblasti byla předem definována jako absolventi středních a vysokých škol. O tuto skupinu nejvíce většina vedoucích pracovníků zájem, protože preferují ve svých týmech zkušenější obchodníky, které není potřeba zaučovat v prodejních dovednostech a vychovávat k pracovní morálce. Z průzkumu je ale patrné, že tito obchodní zástupci si cení skutečnosti, že na uvedeném pracovišti dostanou příležitost bez předchozích pracovních zkušeností a že po několika neúspěšných pokusech při ucházení o zaměstnání mohou pracovat pro firmu, která má za sebou dobrou značku, dobré jméno a v podvědomí klientů je spojována se spolehlivou finanční institucí. Pokud jsou nastaveny správné postupy adaptace, které urychlí zapracování těchto absolventů a integraci do pracovního kolektivu, takový pracovník, byť bez prvotních

zkušeností, se stává právoplatným a produktivním členem pracovního týmu s menším rizikem fluktuace než u již vyškolených profesionálů, kde je toto riziko mnohem vyšší.



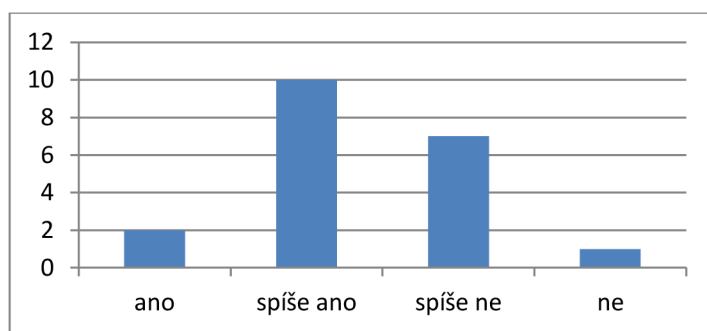
Graf 1: Dotaz: Které stimulační prostředky vás motivují?

Z uvedených výsledků dotazníkového průzkumu vyplývá, že největším stimulem je pro obchodní zástupce vyšší finanční ohodnocení spolu s benefity, jde tedy o formy hmotné odměny. Nicméně i nehmotné formy zástupce motivují či stimulují, a to osobní rozvoj a také pracovní podmínky.



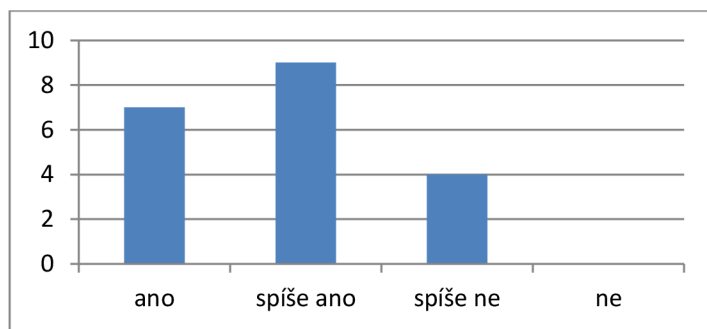
Graf 2: Dotaz: Co by vás přimělo k vyšším výkonům?

Totéž potvrzuje i druhý výsledek dotazování, a to, že větší výkon by podali na základě jednorázové finanční odměny. Na posledním místě je pochvala, to znamená, že uvedená skupina respondentů skutečně pracuje zejména díky hmotné formě odměn. I když „hodnotná cena“ má nula odpovědí, lze sem zařadit i odměny, které se umístily na druhém a třetím místě, tedy zážitkové či odpočinkové víkendy. Přesto, že více než polovina je s výší svého příjmu spokojena, obchodní zástupci by ocenili tedy ještě vyšší příjem či finanční odměnu.



Graf 3: Dotaz: Jste spokojeni s výší vašeho příjmu?

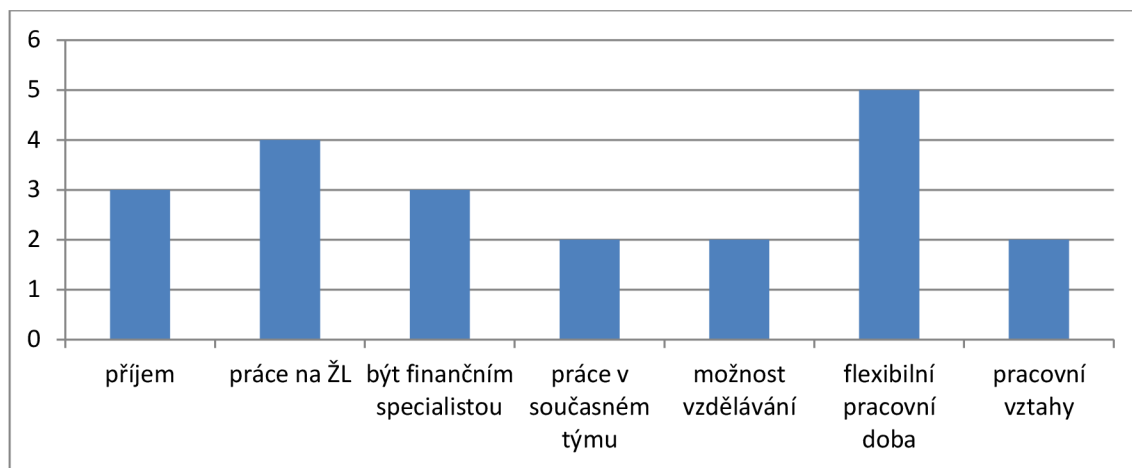
Více než polovina obchodních zástupců je s výší svého příjmu spokojena, cca 40 % je spíše nespokojena, zcela nespokojen je jeden obchodní zástupce.



Graf 4: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

S pracovními podmínkami je zcela spokojeno 7 obchodních zástupců, spíše spokojeno je 9 obchodních zástupců, spíše nespokojeni jsou 4 pracovníci. Z toho vyplývá, že většina lidí oceňuje snahu společnosti o kvalitní pracovní podmínky. S pracovními podmínkami je tedy většina respondentů spokojena. Zde však nelze hovořit přímo o motivujících faktorech, jako spíše o faktorech ovlivňujících spokojenost v práci.

Budou-li pracovní podmínky špatné, budeme nespokojeni, ale budou-li dobré, budeme sice spokojeni, ale neovlivní to přímo pracovní výkon.



Graf 5: Co je pro vás rozhodující faktor, který ovlivnil rozhodnutí pracovat pro tuto firmu?

Z uvedených výsledků vyplynulo, že přestože většina pracovníků je stimulována vysokým příjmem, samotný příjem rozhodně nebyl rozhodující faktor, který ovlivnil rozhodnutí pracovat pro firmu. Zde je na prvním místě flexibilní pracovní doba, což může být opět motivujícím faktorem a lze to využít jako vhodný stimul – tzn., bude kladen důraz na výsledky, nikoliv na odpracované hodiny.

Další typy otázek se týkaly klíčových vlastností, které jsou potřebné pro práci obchodního zástupce a dále pro práci oblastního ředitele, rezervy a silné stránky ve schopnostech a vlastnostech oblastního ředitele.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že za klíčovou vlastnost pro práci obchodního zástupce považuje většina cílevědomost, vytrvalost, důvěru v úspěch a schopnost motivovat svoje podřízené spolupracovníky.

Za silné stránky oblastního ředitele považují cílevědomost, flexibilitu, rozhodnost, angažovanost, zodpovědnost, pracovitost a schopnost motivovat své obchodní zástupce. Někteří však rezervy vidí v nebojácnosti, empatii, sebekontrolu, dominanci, zodpovědnosti a schopnosti motivovat obchodní zástupce.

Možnost kariérového postupu vidí v "dotčený subjektu" 50 % obchodních zástupců, 30 % spíše ano a 20 % spíše ne. Jednoznačnou nemožnost kariérního postupu nevidí ani jeden z respondentů.

Otevřeným typem otázek jsem zkoumala názor na silné a slabé stránky společnosti:

Dotaz: Co je podle vás silná stránka naší společnosti, která nejvíce ovlivňuje vaši ochotu pracovat pro „DOTČENÝ SUBJEKT“?

- Známa společnost, dobré jméno, tradice, historie
- Firma dává šanci lidem zcela bez pracovních příležitostí
- Dobrá úvěrová nabídka v porovnání s konkurencí
- Dobré finanční podmínky pro práci
- Proklientský přístup, velmi dobrá spolupráce s centrálou, profesionalita, kterou oceňují nejen obchodní zástupci, ale i klienti
- Systém bezplatného vysoce odborného školení
- Dobrý výdělek, možnost kariérního růstu
- Možnost seberealizace

Dotaz: Kde má podle vás naše společnost rezervy?

- Chybí zajímavý produkt nebo vylepšené stavební spoření, s možností nakládat se vkladem v průběhu vázací doby
- Chybí malé úvěry do 50 tis.
- Chybí úvěry bez prokazování příjmu se zástavou nemovitostí
- Nepružná komunikace mezi centrálou (úvěrovým oddělením) a odbytovou sítí
- Nemožnost přímého telefonního spojení na úvěrového pracovníka (komunikace přes infolinku nebo e-mail je zdlouhavá)
- Chybí účinné školení prodejních dovedností

Dotaz: Jaké je vaše doporučení, které by podle vás vedlo ke zvýšení výkonu?

- Motivační akce za vysoký výkon, které by vedly k většímu stmelení kolektivu
- Kvalitní argumenty vůči současné negativní mediální kampani, která uvádí mnohdy lidi v nejistotu

- Více tréninků na prodejní dovednosti např. v telefonování, argumentaci při prodejních rozhovorech
- Zajistit telefonní kontakty na současné klienty

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že obchodní zástupci jsou s prací u společnosti převážně spokojeni, cení si především možnosti pracovat na živnostenský list, kde si mohou optimalizovat své náklady. Pokud panuje určitá nespokojenost, nebojí se své názory vyjádřit a konstruktivně poukázat na nedostatky a možnosti ke zlepšení. Cení si jak možnosti bezplatného školení, oceňují dobré jméno firmy. Uvítali by vylepšení produktu stavebního spoření z hlediska nakládání se vkladem, možnosti tréninku prodejních dovedností. Přestože převážná většina uvádí jako motiv vysoký příjem a finanční odměnu, akce na stmelení kolektivu, odpočinkový víkend je pro mnohé stimul k vyšším výkonům.

Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- [3] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Přel. Kvapil, K. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, s. r. o., 1995. ISBN 80-85865-13-0
- [4] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1996. ISBN 80-85856-37-9
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002
- [6] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, 1997. ISBN 80 200-0592-7
- [7] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vydání Praha: Grada Publishing a. s., 2006. ISBN 80-247-1223-7
- [8] BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2
- [9] KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vydání Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1
- [10] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, s. r. o. 1995. ISBN 80-8539-06-7
- [11] VEBER, J. SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. a. s., 2005. ISBN 80-247-1069-2
- [12] PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing .a. s. 1993. ISBN 80-85605-12-0
- [13] KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*. 1. vydání. Praha, 2003. ISBN 80- 86419-48-7
- [14] PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7
- [15] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4

- [16] WHITMORE, J. *Koučování*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-101-0

Seznam tabulek

Tabulka 1: Věková struktura zkoumaného vzorku	55
Tabulka 2: Vzdělanostní struktura	55
Tabulka 3: Délka smluvního vztahu u „DOTČENÝ SUBJEKT“	56
Tabulka 4: Reportovací tabulka.....	Chyba! Záložka není definována.

Seznam obrázků

Obrázek 1: (Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida) 27

Obrázek 2: (Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007, s. 220)..... 29

Seznam grafů

Graf 1: Dotaz: Které stimulační prostředky vás motivují?	57
Graf 2: Dotaz: Co by vás přimělo k vyšším výkonům?	58
Graf 3: Dotaz: Jste spokojeni s výší vašeho příjmu?	58
Graf 4: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?	58
Graf 5: Co je pro vás rozhodující faktor, který ovlivnil rozhodnutí pracovat pro tuto firmu?.....	59

PŘÍLOHY⁵³

Obchodní firma:	„„dotčený subjekt““ a. s.
IČ:	492 41 257, DIČ: CZ492 41 257
Sídlo:	Koněvova 2747/99, 130 45 Praha 3
Obchodní činnost:	Provozování stavebního spoření ve smyslu § 1 zákona č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření, a výkon činností uvedených v § 9 odst. 1 zákona č. 96/1993 Sb.
Zápis do OR:	4. září 1993, spisová značka: B 2102 vedená u rejstříkového soudu v Praze
Zahájení činnosti:	7. září 1993
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	650 000 000 Kč (splacen v plné výši)
Akcionáři:	<p>Raiffeisen Bausparkassen Holding GmbH, Wiedner Hauptstrasse 94, 1050 Vídeň, vlastní 5 850 ks akcií „dotčený subjekt“ a její podíl na hlasovacích právech činí 90 %.</p> <p>Raiffeisenbank a. s., Olbrachtova 9, 140 21 Praha 4, vlastní 650 ks akcií „dotčený subjekt“ a její podíl na hlasovacích právech činí 10 %.</p>

⁵³ *O společnosti*. [on-line]. 2012. [cit. 2012-05-12]. Web: rsts. Dostupný z: <<http://www.rsts.cz/o-spolecnosti/raiffeisen-group>>

Dotazník – OVĚŘENÍ REFERENCÍ

1. Jaký je nebo byl Váš vztah k dané osobě?

- Jsem přímý nadřízený.
- Byl/a jsem přímým nadřízeným.
- Jsem nad danou osobou, ale nejsem její přímý nadřízený.
- Byl/a jsem nad danou osobou, ale nebyl/a jsem její přímý nadřízený.
- Jsem kolega.
- Byl/a jsem kolega.
- Jsem přítel.
- Jsem příbuzný.

Poznámka:

2. Jaké pracovní povinnosti měla daná osoba – (buďte prosím co nejvíc konkrétní)?

3. Jak zvládala své povinnosti?

- Extrémně dobře.

- Velmi dobře.
- Dobře.
- OK.
- Ne moc dobře.
- Vůbec ne dobře.

Poznámka:

4. Jaký byl skutečný výsledek, který daná osoba dosáhla na této pozici (prosím o uvedení konkrétních výsledků – co bylo za dotyčným vidět)?

- Velmi dobrý a měřitelný.
- Dobrý a měřitelný.
- Dobrý, ale neměřitelný.
- Těžko říci.
- Vskutku nevím.

Poznámka:

5. Jakou úroveň profesionálních zručností a vědomostí měla daná osoba?

- Extrémně dobrou.
- Velmi dobrou.

- Dobrou.
- OK.
- Trochu slabou.
- Špatnou.
- Nevím.

Poznámka:

6. Jaká byla jeho/její úroveň motivace (co hnalo tohoto člověka v životě dopředu)?

- Extrémně dobrá.
- Velmi dobrá.
- Dobrá.
- OK.
- Ne tak dobrá.
- Kolísavá (někdy dobrá, někdy špatná).

Poznámka:

7. Stalo se, že vnější faktory, jako problémy v rodině nebo ekonomické poměry, měly nepříznivý dopad na výsledky práce této osoby?

- Nikdy.
- Zřídka.

Někdy.

Často.

Poznámka:

8. Zaznamenali jste vůbec někdy, že by tato osoba měla hodně absence kvůli chorobám nebo z jiných důvodů?

V žádném případě.

Někdy.

Ano, dost často.

9. Chcete zmínit něco obzvlášť pozitivního, co se týká této osoby?

a) ano

Poznámka:

b) ne

10. Jaká byla jeho/její spolupráce s kolegy?

Velmi dobrá. Osobu měl „každý“ rád.

Velmi dobrá.

- Dobrá.
- Ne vždy dobrá.
- Špatná.

11. Jaká byla jeho/její schopnost vést jiné?

- Velmi dobrá.
- Dobrá.
- Ne tak dobrá.
- Nevím.

12. Jakou schopnost měla tato osoba zvládat papíry a administrativu?

- Velmi dobrou.
- Dobrou.
- Ne tak dobrou.
- Špatnou.
- Nevím.

13. Nikdo není dokonalý. Všichni máme něco, co můžeme zlepšit. Co myslíte, co by měla zlepšit tato osoba?

Poznámka:

14. Když byste měl/a dát této osobě známku od 1 do 10, kdy 1 znamená opravdu špatný výsledek a 10 znamená skvělý výsledek, jakou známkou byste ji ohodnotil/a?

15. Pokud byste vytvářeli ve firmě pozici, která odpovídá profesi dané osoby, uvažoval/a byste o jejím přijetí?

- Absolutně, bez váhání.
- Ano.
- Pravděpodobně ano.
- Pravděpodobně ne.
- Absolutně ne.

16. Co si myslíte, jak si bude počínat daná osoba v pozici? (finanční specialista – bude zastřešovat klientský kmen o velikosti cca 300 klientů, podílet se na náboru a výběru lidí)

- Bude si počínat určitě dobře.
- Bude si počínat dobře.
- Bude OK.
- Nebude si počínat dobře.
- Nevím.

17. Existuje ještě něco, co byste chtěl/a dodat k obrazu této osoby?

a) ano

Poznámka:

b) ne

18. Jaký byl důvod kandidáta pro odchod ze zaměstnání, kde jste spolupracovali?

Poznámka:

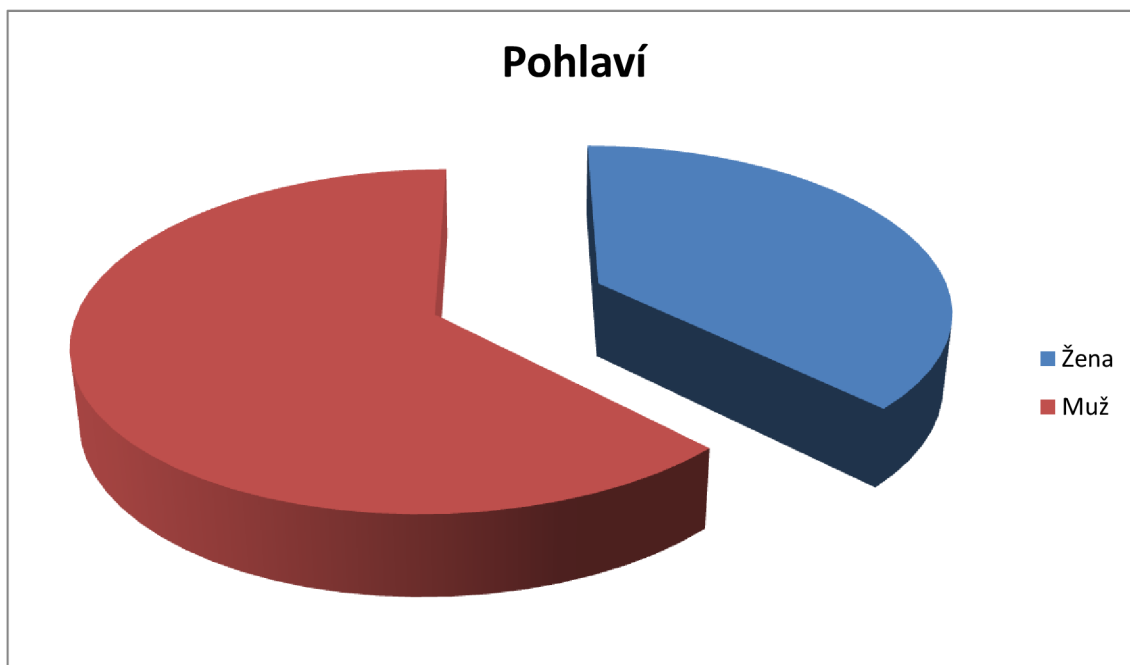
Děkujeme Vám.

Graf č. 1 – Věk respondentů



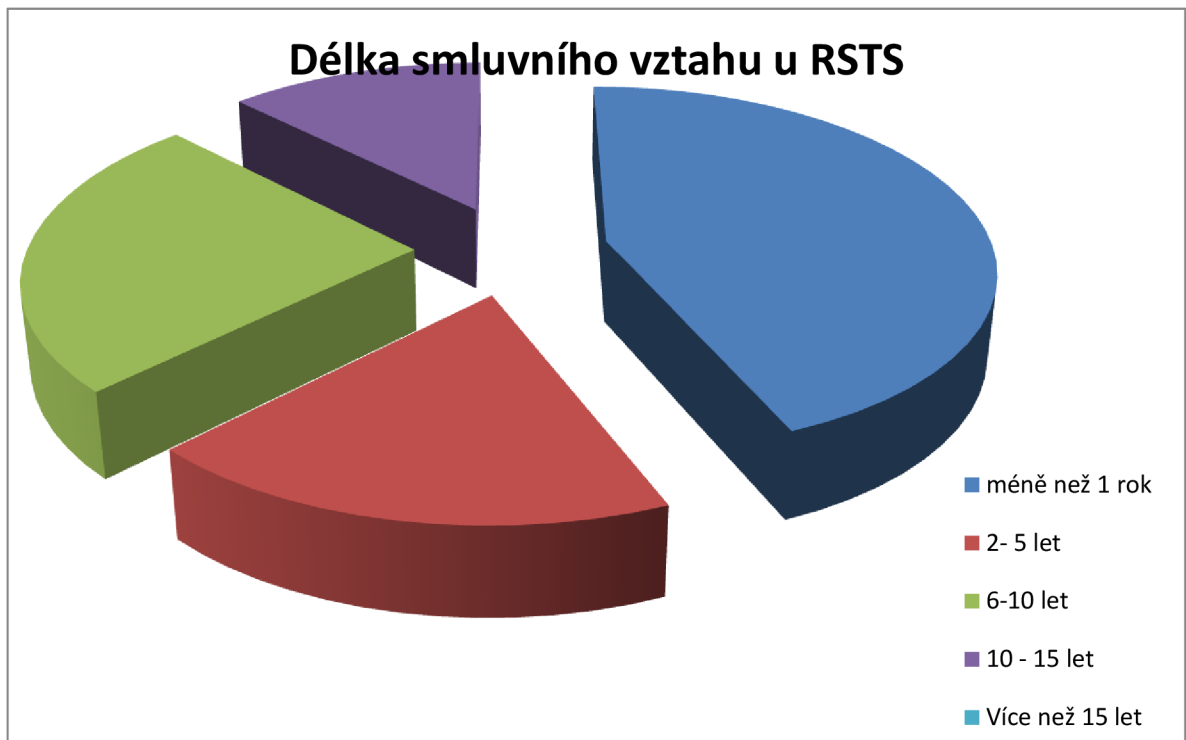
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 – Struktura pohlaví



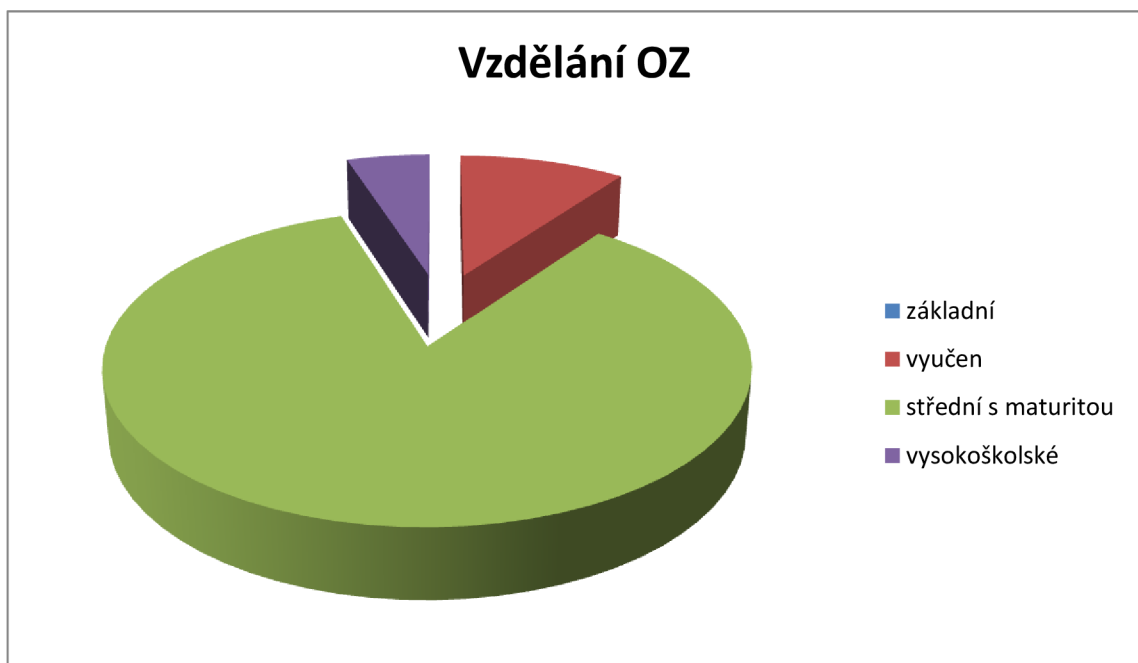
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 – Délka smluvního vztahu u „dotčený subjekt“



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4. - Vaše vzdělání?



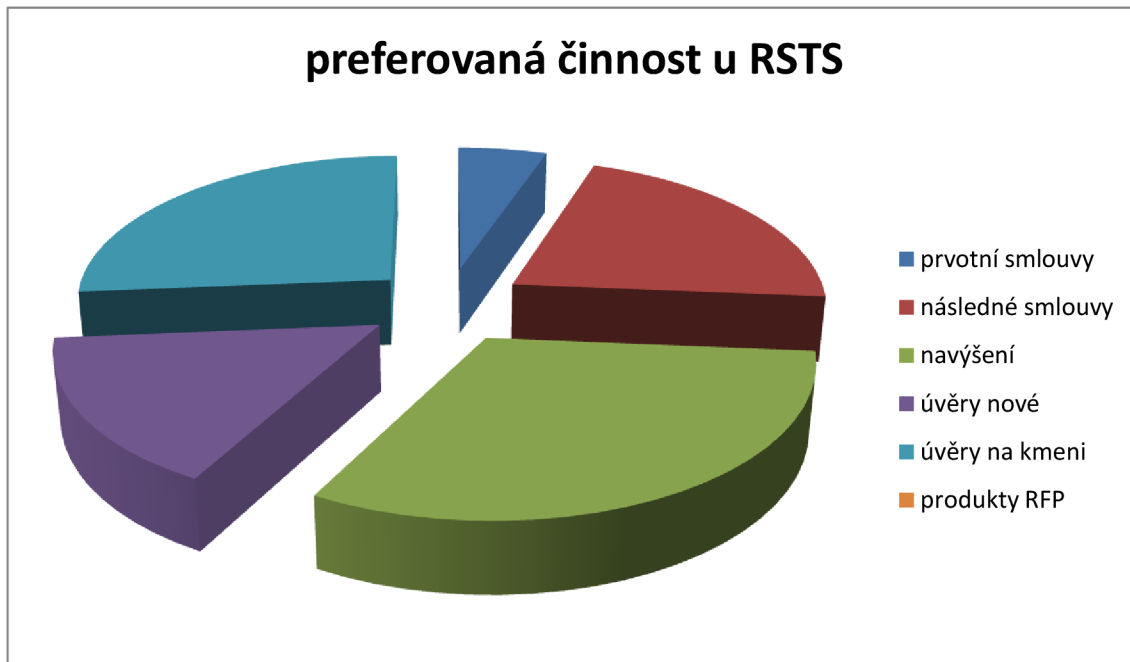
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 - Je podle vás možnost kariérového postupu u „DOTČENÝ SUBJEKT“?



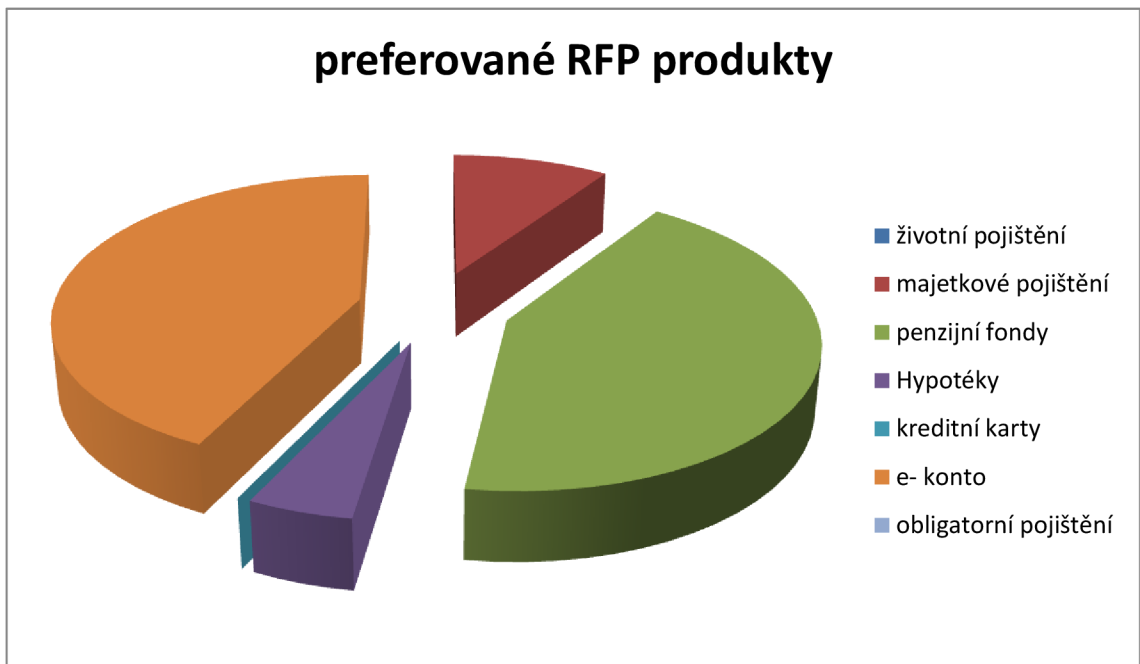
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6 – Která činnost vám jde u „DOTČENÝ SUBJEKT“ nejlépe?



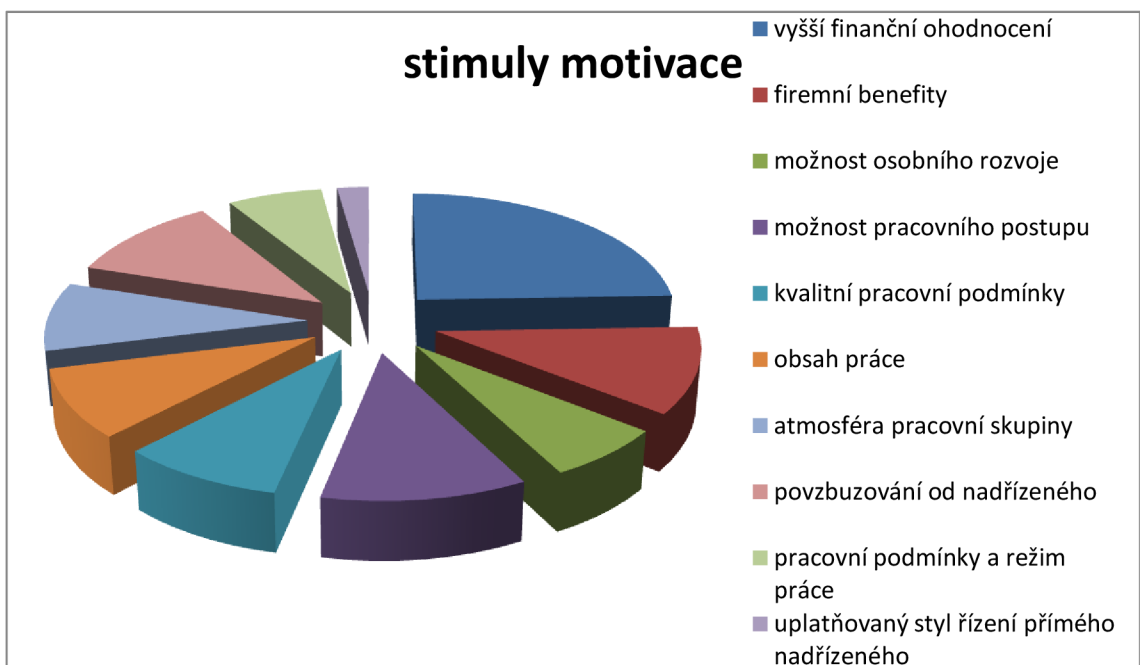
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7 – Které produkty se vám nejlépe prodávají?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8. - Které následující stimulační prostředky vás při vykonávání současné práce nejvíce motivují?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9 – Co by vás přimělo k vyšším výkonům?

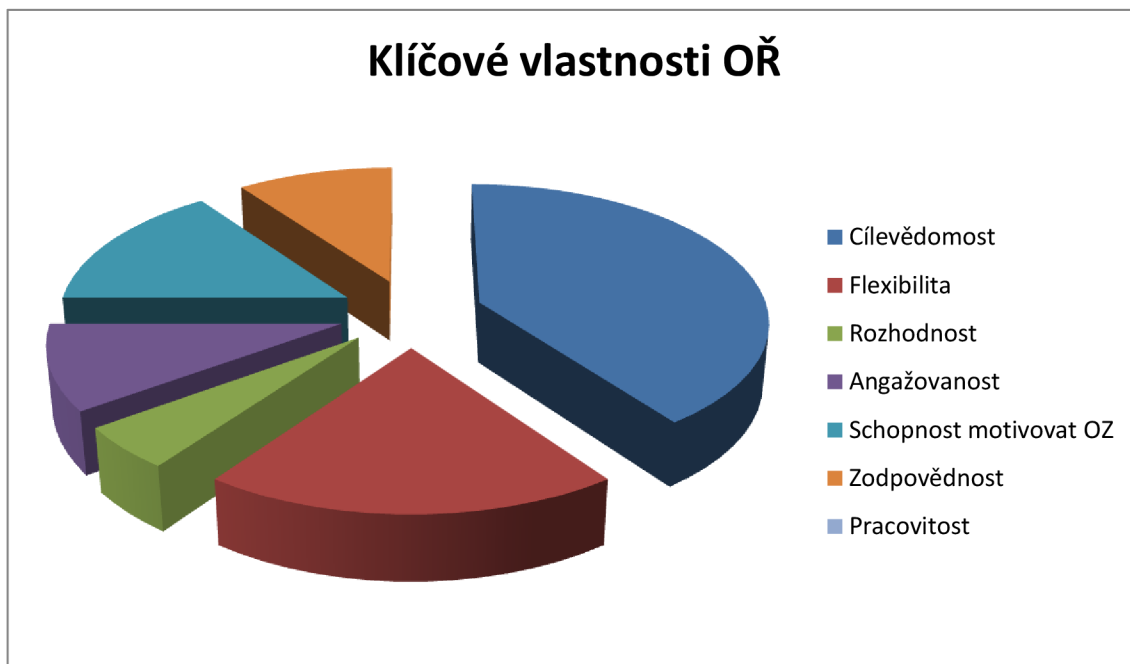


Zdroj: vlastní zpracování

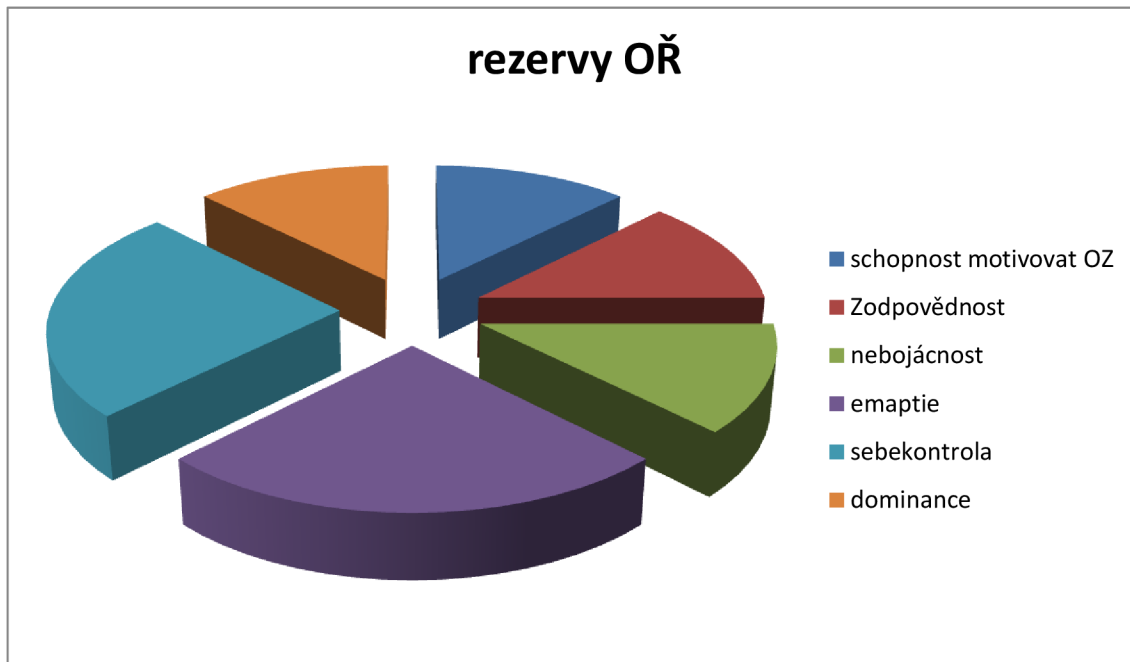
Graf č. 10 – Uved'te 5 vlastností, které jsou podle vás klíčové pro pozici OŘ



Graf č. 11 – Která z uvedených vlastností je podle vašeho názoru silná stránka vaší oblastní ředitelky?



Graf č. 12 – Kde má vaše oblastní ředitelka rezervy?



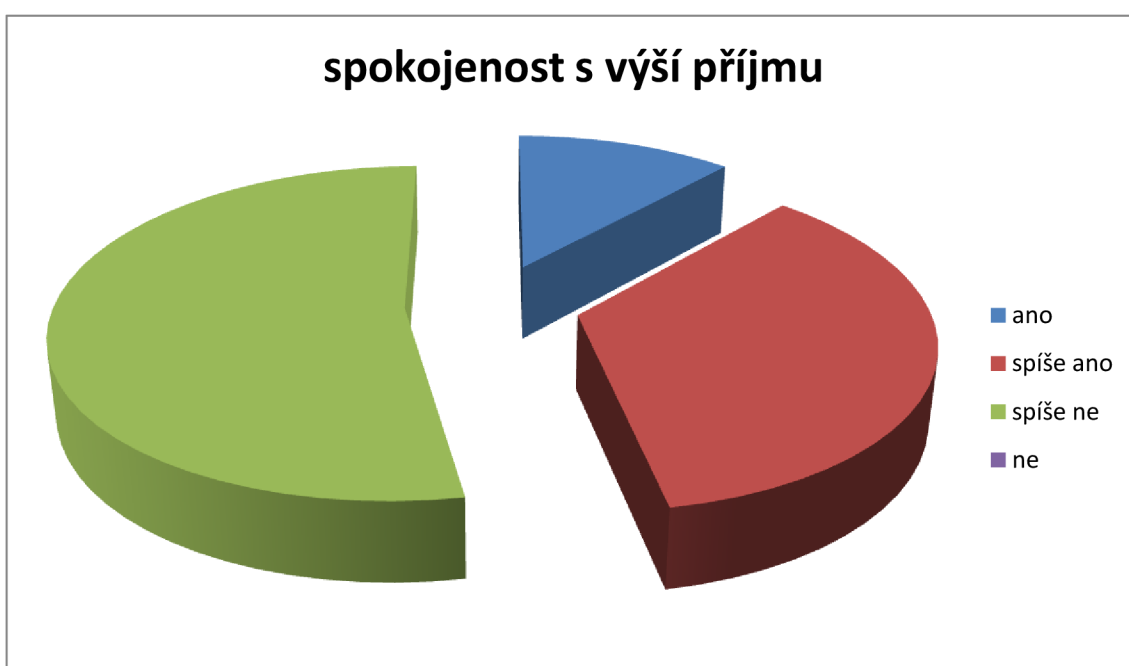
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 13 – Jste spokojen/a s podmínkami pro vaši práci v současné době?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 14. – Jste spokojen s výší svého příjmu v současné době?



Zdroj: vlastní zpracování