UNIVERZITAJANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Lukáš Kobrle

Profese osobního bankéře, faktory ovlivňující jeho produktivitu

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavel Zdvořák

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

2012-2014

DIPLOMA THESIS

Bc. Lukáš Kobrle

Profession Private banker and factors affecting his productivity

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Pavel Zdvořák

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 5. 2014 *Jméno autora: Bc. Lukáš Kobrle*

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu své diplomové práce Ing. Pavlu Zdvořákovi za jeho věcné názory a připomínky a za vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat manažerovi pobočky Ing. Tomášovi Hromádkovi za praktické informace, které doplnily praktikou část mé diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické zabývá personální činností, akvizicí nových zaměstnanců, následným vedením osobních bankéřů a jejich motivací z pozice banky. Praktická část diplomové práce se věnuje konkrétnímu řízení osobních bankéřů, vzděláváním v rámci vykonávané profese, kariérnímu růstu a denním činnostem, které bankéř musí pro splněním obchodních výsledků realizovat v pozici silných bank na trhu.

Klíčové pojmy

Vedení, manažer, kariéra, motivace, rozvoj, legislativa banky, bankéř

Annotation

Diploma thesis deals wit the theoretical HR activities, acquisition of new employees, followed by personal bankers leadership and motivation of the bank's position. The practical part of the diploma thesis deals with the particular management of personal bankers, education carried out within the profession, career growth and daily activities that must banker for meeting the business results realized in the strong position of banks.

Keywords

Leadership, manager, career, motivation, development, legislation of bank, banker

OBSAH

ÚVOD.....10

1 PRÁVNÍ ÚPRAVA V BANKOVNICTVÍ **12**
1.1 Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů 12
1.2 § 250 Manipulace s kurzem investičních nástrojů 15
1.3 § 255 Zneužití informace a postavení v obchodním styku 15

2 ANALÝZA SWOT **17**
2.1 Strengths = přednosti 17
2.2 Weaknesses = nedostatky 17
2.3 Opportunities = příležitosti 18
2.4 Threats = hrozby 18

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ- OBECNĚ **19**
3.1 Úkoly řízení lidských zdrojů 19
3.1.1 Personální činnosti 21
3.2 Charakteristika lidských zdrojů 23
3.2.1 Vyhledávání, získávání, výběr a rozmísťování nových zaměstnanců 24
3.2.2 Adaptace nového zaměstnance 27

4 MOTIVACE **28**
4.1 Teorie motivace 29
4.1.1 Teorie instrumentality 30
4.1.2 Teorie zaměřené na obsah 31

5 VEDENÍ **32**
5.1 Manažerské vedení 32
5.1.1 Zadání úkolu 33
5.1.2 Moc a vliv manažera 34
5.2 Delegování 35
5.3 Porada 36
5.4 Plánování ve společnosti 36
5.4.1 Cíle 37
5.4.2 Činnosti 38
5.4.3 Zdroje 39
5.4.4 Implementace 39

6 TÝM LIDÍ, SPOLUPRACOVNÍCI **41**
6.1 Jednotlivec- osobnostní rysy 42
6.2 Potenciál jednotlivce 43
6.3 Týmové role 44

7 ROZVOJ A VZDĚLÁNÍ BANKÉŘE **46**
7.1 Kurzy 46
7.1.1 Obchodní kurzy 47
7.1.2 Kurzy z hlediska legis 48
7.2 Rozvojové programy a kariéra 50
7.2.1 Koučink 51
7.2.2 Manažerský mentoring 51
7.2.3 Talent management 52

8 CERTIFIKACE **53**

9 POBOČKOVÁ SÍŤ- AKTIVITY A METODY 55
9.1 Náslech-stínování 55
9.2 Konzultace 55
9.3 Metody-rozvoj celého teamu 56
10 ŘÍZENÍ VÝKONU 58
10.1 Kompetenční profil bankéře 59
10.2 Rozvojový plán 60
10.3 Kariérní plán 60
11 ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITY 62
11.1 Variabilní složky mzdy 63
11.2 Bonusy mimo bankéře 64
11.3 Ostatní benefity 64
12 POHLED BANKÉŘE 66
12.1 Faktory produktivity bankéře 66
12.2 Vedení banky 66
12.3 Obchodní plán 67
12.4 Kolektiv 68
12.5 Kariéra 69
12.6 Mzda a jiné ohodnocení 69
13 MOTIVÁTORY 71
13.1 Vyhodnocení dotazníku 71
14 ČASOVÁ NÁROČNOST 74

ZÁVĚR 76
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 78
SEZNAM GRAFŮ 80

ÚVOD

Jako téma závěrečné diplomové práce si autor zvolil jako téma Profese osobního bankéře a faktory ovlivňující jeho produktivitu. Hlavním motivem autora bylo toto téma z důvodu vykonávané profese osobního bankéře pro bonitní klientelu. Autor si toto téma zvolil i z důvodu zamyšlení se nad svojí profesí a faktory, které ho v rámci plnění obchodního plánu motivují. Sám autor měl příležitost pracovat na této pozici i v různých bankách působící na českém trhu a také vykonával jiné obchodní pozice mimo bankovní sektor. Zkušenosti autora jsou natolik obsáhlé, že vedly autora práce k uvědomění se důležitosti zázemí a podpory, stability velké finanční skupiny oproti začínajícím obchodním společnostem. Vzhledem k narůstající konkurenci a kladených nárocích zejména na obchodní pozice, je důležitý i výběr vhodného obchodníka. Poptávka po nových bankéřích ze strany bank je obrovská. Bohužel velké množství potenciálních bankéřů už tuto obchodní pozici mělo možnost vyzkoušet si náročnost této profese. V tuto chvíli mají banky problém vyhledat a získat schopného kandidáta, kterého bude práce naplňovat a následně přinese bance zisk. Přinejmenším, aby si na sebe alespoň vydělal. Tím, že banky mají problém sehnat vhodné kandidáty, je kladen vyšší důraz na jednotlivce, kteří na pozici osobního bankéře pracují, v lepším případě setrvají. Narůstá tak i výše obchodních plánů na jednotlivých obchodních pozicích. V současné době je i z pohledu autora důležité u této profese nalézt motivátory. To je dle autora velmi podstatný, víceméně nejdůležitější hnací motor. Aktuální situace na finančním trhu z pohledu bank není zcela příznivá. Z důvodu nepřízně klientů obchodovat, neboli kupovat si bankovní produkty, jsou finanční instituce nuceny klást větší důraz na obchod zejména u svých bankéřů. Proto se autor se v této práci nezaměřuje pouze na konečný výsledek, tedy obchod. Primárně poukazuje i na další faktory, které plnění obchodního plánu ovlivňují a podporují.

V teoretické části se tedy pokusí co nejblíže ztělesnit práci osobního bankéře v pozici silných, dlouholetých a stabilních bank na českém trhu. Autor se nebude snažit zobrazit pouze postoj jediné banky na finančním trhu, nýbrž náhled práci osobního bankéře v České republice. V této části, která bude zejména o teorii a nějakém postupu, jak již sám název teoretická část vypovídá, půjde také o velmi podstatnou a ovlivňující „zábranu“ v práci bankéře a tou je legislativa. Oproti bankám mimo území České republiky, je legislativa týkající se bankovnictví a ochrany klientů dle názoru autora velmi neúměrná s ohledem na fungování finančního trhu. Tímto autor vnímá

zákony týkající se bank v České republice jako jistou překážku pro nekorektní obchod, který by mohl být ze strany bank a jejich bankéřů. Aby bankéř mohl úspěšně plnit požadavky a obchodní plány banky, je nezbytné správné vedení a nasměrování ze strany jeho nadřízených. Proto se autor v této části práce věnuje poměrně obsáhle způsobu vedení skupině obchodníků. Z důvodu náročnosti pozice osobního bankéře je důležitá motivace, neboli to, proč bankéř vlastně chodí každý den do práce. V teoretické části se bankéř zaměří na pojem motivace, který slyšíme každý pracovní den. Autor vnímá motivaci, jako velmi podstatný aspekt ze strany vedení. Pro bankéře je i jednou z priorit efektivní vedení jeho nadřízeného a činnosti s tím spojené, jakou jsou porady, delegování, role bankéře v týmu, respektive tedy vedení týmu jako celku.

Druhou a podstatnou částí diplomové práce je praktická část. Autor v této části práce bude klást velký důraz na rozvoj a vzdělání bankéře ve finančních domech. Zpočátku při nástupu bankéře, je potřeba důkladné seznámení s chodem finanční skupiny a rychlé zaškolení nováčka, aby se co nejrychleji začlenil do vybudovaného týmu a také plnil jemu stanovený plán. Aby se takto stalo, je třeba přesně daného postupu adaptace nového bankéře. K tomu přispívá mnoho aspektů, jako je schopný kolektiv spolu s pozitivním naladěním a chutí do práce, schopný vedoucí obchodního týmu a v neposlední řadě souhrn školení, jak již produktových, tak prodejních. Autor se zaměří i na odměny a benefity spojené s plněním obchodního plánu. V závěru autor provede výzkum skrz zaměstnance více finančních skupin, který bude zaměřen na ovlivňující faktory při práci.

Cílem diplomové je nástin náročnosti obchodní pozice v této nelehké konkurenční době. Podrobné přiblížení faktorů, které prakticky ovlivňují práci osobního bankéře.

1 PRÁVNÍ ÚPRAVA BANKOVNICTVÍ

Sféra bankovnictví představuje oblast, která je upravena větším množství právních předpisů různé právní síly. Základním právní předpisem v této oblasti je zákon č. 21/1992 Sb., zákon o bankách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o bankách“),účinný od 1.1.1993. Zákon o bankách navazuje na předešlý zákon. Pro oblast bankovnictví tedy zákon o bankách představuje obecný právní předpis, který tuto oblast specifikuje.

1.1 Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů

§ 8

(1) Představenstvo nebo správní rada banky musí mít alespoň 3 členy.
(2) člen statutárního orgánu banky, člen správní rady banky a zaměstnanec banky nesmí být současně členem statutárního orgánu, členem správní rady nebo členem dozorčího orgánu jiné právnické osoby, která je podnikatelem. To neplatí pro členství
a) ve statutárním orgánu, správní radě nebo dozorčím orgánu jiné banky, zahraniční banky nebo finanční instituce, které jsou součástí stejného konsolidačního celku jako banka (§ 26d),
b) v dozorčím orgánu jiné právnické osoby ovládané bankou,
c) ve statutárním orgánu, správní radě nebo dozorčím orgánu organizátora regulovaného trhu s investičními nástroji,
d) ve statutárním orgánu, správní radě nebo dozorčím orgánu podniku pomocných služeb, nebo
e) ve statutárním orgánu nebo dozorčím orgánu bytového družstva anebo obdobné zahraniční osoby.
(3) Působnost statutárního orgánu a správní rady nebo dozorčí rady musí být uvedena ve stanovách.
(4) Členem statutárního orgánu, správní rady nebo dozorčí rady banky může být pouze fyzická osoba.
(5) Odstavec 2 se použije obdobně i při posuzování osoby ve vedení a zaměstnance pobočky banky z jiného než členského státu.

§ 8a

(1) Členové statutárního orgánu banky a členové správní rady banky, kteří porušili své povinnosti z titulu člena statutárního orgánu banky nebo člena správní rady banky vyplývající pro ně z právních předpisů nebo stanov, odpovídají společně a nerozdílně za škodu, která vznikne věřitelům banky tím, že v důsledku porušení povinnosti těmito členy statutárního orgánu nebo správní rady banka není schopna plnit své splatné závazky.
(2) Odstavec 1 se použije obdobně i na členy statutárního orgánu zahraniční banky, která má na území České republiky zřízenu pobočku podle § 5, a pro osoby ve vedení této pobočky.

§ 8b

Řídicí a kontrolní systém

(1) Banka musí mít řídicí a kontrolní systém, který zahrnuje
a) předpoklady řádné správy a řízení společnosti, a to vždy
1. zásady a postupy řízení,
2. organizační uspořádání s řádným, průhledným a uceleným vymezením působnosti a rozhodovací pravomoci, v rámci kterého se současně vymezí funkce, jejichž výkon je neslučitelný, a postupy pro zamezení vzniku možného střetu zájmů,
3. řádné administrativní postupy a účetní postupy v souladu se zvláštními právními předpisy,
4. systém odměňování osob, jejichž činnosti v rámci výkonu jejich zaměstnání, povolání nebo funkce mají významný vliv na bankou podstupovaná rizika a jejich míru, včetně zásad pro určení a podmínky výplaty pevné a pohyblivé složky odměn, postupů pro přijímání rozhodnutí o odměňování a způsobu posuzování výkonnosti tak, aby systém odměňování přispíval k řádnému a účinnému řízení rizik a byl s ním v souladu,
b) systém řízení rizik, který vždy zahrnuje
1. pravidla přístupu banky k rizikům, kterým banka je nebo může být vystavena, včetně rizik vyplývajících z vnějšího prostředí a rizika likvidity,
2. účinné postupy rozpoznávání, vyhodnocování, měření, sledování a ohlašování rizik,
3. účinné postupy přijímání opatření vedoucích k omezení případných rizik a
c) systém vnitřní kontroly, jehož součástí je vždy

1. vnitřní audit a průběžná kontrola dodržování právních povinností a povinností plynoucích z vnitřních předpisů banky.
(2) Řídicí a kontrolní systém musí být ucelený a přiměřený charakteru, rozsahu a složitosti činností banky.
(3) Banka má povinnost zavést a udržovat řídicí a kontrolní systém na individuálním základě. Banka má tyto povinnosti také na konsolidovaném základě, jestliže je
a) tuzemskou ovládající bankou [§ 26d odst. 1 písm. k)],
b) ovládající bankou, avšak není tuzemskou ovládající bankou nebo odpovědnou bankou ve skupině finanční holdingové osoby [§ 26d odst. 1 písm. b), k) a o)], přičemž členem jejího konsolidačního celku je zahraniční banka nebo finanční instituce, které mají sídlo v jiném než členském státě,
c) odpovědnou bankou ve skupině finanční holdingové osoby [§ 26d odst. 1 písm. o)], nebo
d) odpovědnou bankou ve skupině zahraniční ovládající banky [§ 26d odst. 1 písm. p)].
veškeré informace potřebné pro účely rozhodovacích procesů v rámci konsolidačního celku a pro účely výkonu dohledu.
(5) Česká národní banka stanoví vyhláškou podrobnější požadavky na řídicí a kontrolní systém bank na individuálním i konsolidovaném základě v mezích podle odstavce 1.
(6) Pobočka banky z jiného než členského státu se řídí požadavky na řídicí a kontrolní systém přiměřeně.

(4) Banka, která má povinnost zavést a udržovat řídicí a kontrolní systém na konsolidovaném základě, zajistí také, aby zásady a postupy řízení, organizační uspořádání, postupy a mechanismy podle odstavce 1 používané členy konsolidačního celku byly vzájemně souladné a propojené a vyplývaly z nich

§ 9

(1) Banka je povinna ve stanovách upravit také
a) strukturu a organizaci banky;
b) pravomoc a odpovědnost vedoucích zaměstnanců;
c) pravomoc a odpovědnost dalších zaměstnanců ústředí a poboček, popřípadě jiných organizačních jednotek banky, oprávněných k provádění bankovních obchodů;
d) organizační zajištění řídicího a kontrolního systému.
(2) Ověřené kopie stanov a jejich změn musí být uloženy u České národní banky.

§ 10

(1) Banky jsou povinny bez zbytečného odkladu uložit u České národní banky výpis z obchodního rejstříku, jakož i všechny jeho změny.
(2) Zahraniční banky vykonávající na území České republiky bankovní činnosti prostřednictvím pobočky jsou povinny bez zbytečného odkladu uložit u České národní banky výpis z obchodního rejstříku, jakož i všechny jeho změny.

1.2 § 250 Manipulace s kurzem investičních nástrojů

(1) Kdo v úmyslu ovlivnit cenu nebo kurz investičních nástrojů, které jsou přijaty k obchodování na regulovaném trhu nebo o jejichž přijetí k obchodování na regulovaném trhu bylo požádáno,
a) rozšíří nepravdivé nebo hrubě zkreslené informace významně ovlivňující cenu nebo kurz takových investičních nástrojů, nebo
b) uskuteční obchod nebo zadá pokyn, který je způsobilý vyvolat nesprávnou představu o nabídce, poptávce, ceně nebo kurzu takového investičního nástroje,
bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až pět let nebo zákazem činnosti.
(2) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán, získá-li činem uvedeným v odstavci 1 značný prospěch.
(3) Odnětím svobody na tři léta až deset let bude pachatel potrestán, získá-li činem uvedeným v odstavci 1 prospěch velkého rozsahu.

1.3 § 255 Zneužití informace a postavení v obchodním styku

(1) Kdo v úmyslu opatřit sobě nebo jinému výhodu nebo prospěch neoprávněně užije informace dosud nikoli veřejně přístupné, kterou získal při výkonu svého zaměstnání, povolání, postavení nebo své funkce a jejíž zveřejnění podstatně ovlivňuje rozhodování v obchodním styku, a uskuteční nebo dá podnět k uskutečnění smlouvy nebo operace na regulovaném trhu s investičními nástroji nebo na organizovaném trhu se zbožím, bude potrestán odnětím svobody až na tři léta nebo zákazem činnosti.
(2) Stejně bude potrestán, kdo jako podnikatel, společník, člen orgánu, zaměstnanec nebo účastník na podnikání dvou nebo více podnikatelů se stejným nebo podobným

předmětem činnosti v úmyslu uvedeném v odstavci 1 uzavře nebo dá popud k uzavření smlouvy na úkor jednoho nebo více podnikatelů nebo jejich podniků.

(3) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán, získá-li činem uvedeným v odstavci 1 nebo 2 pro sebe nebo pro jiného značný prospěch.

(4) Odnětím svobody na pět až deset let bude pachatel potrestán, získá-li činem uvedeným v odstavci 1 nebo 2 pro sebe nebo pro jiného prospěch velkého rozsahu.

2 ANALÝZA SWOT

Analýza SWOT je komplexní metodou kvalitativního hodnocení. Význam této zkratky je prostý, je složena z počátečních písmen anglických slov strengths, weaknesses, opportunities, threats. V překladu tyto slova znamenají: přednosti, nedostatky, příležitosti a hrozby. Díky této analýze jsme schopni rozebrat detail dané pozice. Tento rozbor je jednoduchý, avšak velmi efektivní. Pomůže nám objevit určité faktory a díky tomu zefektivnit danou činnost.

2.1 Strengths = přednosti

Pozice osobního bankéře zahrnuje určitě přednosti, kterými je například profesionální přístup bankéře. Vzhledem k tomu, že se jedná o vyšší stupeň poradenství v oblasti financí je potřeba, aby měl bankéř dostatečně zkušenosti v tomto oboru a odpovídající schopnosti pro tuto pozici. V oblasti financí očekávají bonitní klienti i individuální přístup pro své potřeby a řešení, které konkrétně vyhoví jejich požadavkům. V případě souhry těchto skutečností má bankéř možnost budovat s klientem vztah a získat si tak jeho důvěru. Na pozici osobního bankéře je důležité efektivní plánování času. Bankéř může mít ve svém portfoliu až několik set klientů, o které je důležité se dobře starat a proto, aby mohl všem svým klientům maximálně vyhovět je víc než nutností využít každou minutu. Aby uspokojil bankéř požadavky svým klientům je podstatná i flexibilita nabízených bankovních služeb a produktů. Z praxe víme, že odborné školení a vzdělávaní pracovníků posunuje firmu a zaměstnance vpřed. U osobního bankéře tomu není jinak.

2.2 Weaknesses = nedostatky

Ve výše uvedeném odstavci jsme si znázornili přednosti pozice osobního bankéře. Je důležité být u tohoto typu analýzy sebekritický a uvědomit nedostatky, které se u osobního bankéře mohou objevit a, které je potřeba při sestavování analýzy

zdůraznit. Velkým a podstatným nedostatkem může být osobnost bankéře jako jednotlivce. Na této pozice je důležité disponovat diplomacií, asertivitou a jinými vlastnostmi, které neohrozí vztah bankéře s klientem. V praxi se však může stát, že si klient s bankéřem osobnostně nevyhovují, řešení však může být v podobě výměně bankéře za jiného. Jako nedostatek je vnímána i jazyková bariéra. V dnešním světě, kde funguje otevřený trh, je zcela běžná zahraniční klientela, která v dané zemi působí. Pokud má bankéř klientelu například anglicky mluvící, je více než důležité, aby tímto jazykem hovořil.

2.3 Opportunities = příležitosti

Příležitostmi na pozici bankéře jsou osobní rozvoj a akvizice bonitních klientů. S tím je spojeno i budování portfolia. Pokud je bankéř schopný a klienti jsou s ním spokojení a má tedy své klientele co nabídnout. Je akvizice z jeho strany podstatně jednoduší. Jak známe z knih. Nejlepší reklamou je spokojený klient.

2.4 Threats = hrozby

Poslední částí a neméně podstatnou jsou hrozby v analýze swot. Největší hrozbou je expandující konkurence, proto je nutné tento faktor monitorovat, vzdělávat se, budovat osobní vazby s klienty, rozšiřovat své portfolio klientů. Cenovou politikou je myšleno například výše úrokové sazby, pokud však řešíme klienta individuálně, jsme schopni vytvořit klientovi velmi zajímavou nabídku, než kterou nabízí konkurence.

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ- OBECNĚ

Řízení lidských zdrojů je strategický a logický přístup k řízení jednotlivců nebo skupině lidí, kteří individuálně či kolektivně přispívají k dosažení cílů učených organizací, ve které pracují. Prioritou je řídit organizaci tak, aby byla výkonná její výkonnost neustále rostla. Tento úkol lze zajistit pomocí efektivního využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. technologie, know-how, finance, lidské zdroje. Lidé, zaměstnanci v organizaci jsou nejcennějším zdrojem, proto je důležité, aby management o tyto zdroje pečoval a správně a efektivně je využíval. Typ tohoto řízení se zaměřuje na neustálé zlepšování a rozvoj schopností lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje rozhodují o způsobu využití všech ostatních zdrojů v organizaci potvrzuje se tím její důležitost. Tento úkol spadá do kompetence všech vedoucích zaměstnanců v organizaci. Každý vedoucí zaměstnanec musí splňovat určité předpoklady pro vedení lidí. Zde hovoříme o liniových manažerech, provozních manažerech a i top manažerech.

3.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Pokud bychom měli charakterizovat úkoly řízení lidských zdrojů přece jen poněkud méně obecně, došli bychom na základě současné teorie a praxe v rozvinutých zemích k závěru, že se toto řízení musí zaměřit na následující hlavní úkoly:

1. ,,Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavku každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovním schopností pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby ne proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
3. Forma týmů, efektivního stylu vedení lidí zdravých mezilidských stavů v organizaci (tato orientace se prosazuje v onom skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů a v literatuře se zatím příliš nezdůrazňuje).

4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmu organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářením dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.“[1]

Těchto pět úkolů nám pomůže rozdělit zájmy určitých subjektů. První tři úkoly se zaměřují především na zájmy podniku, tedy organizace. Předposlední úkol však respektuje zájmy pracovníku. V tomto ohledu je potřeba zdůraznit fakt, že bez náležitého zájmu a péče o celkový rozvoj pracovníka. Je velmi složité plnit předchozí tři úkoly řízení lidských zdrojů. Pátý úkol sleduje nejen zájmy organizace tak zájmy pracovníka.

Shora vytyčené úkoly řízení lidských zdrojů je potřeba k jejich efektivnímu zvládnutí a dosažení určených cílů je třeba doplnit a zaměřit se na následující:

- Definovat pracovní úkoly pro konkrétní pracovníky, tedy vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa. Jednotlivé pozice pak vzájemně propojovat tak, aby vznikla souhra mezi jednotlivými organizačními celky v celé organizaci.
- Analýza pracovních pozic, konkrétně potřeby pro konkrétní pozic, tak aby jí vykonával pracovník s odpovídajícími schopnostmi a dovednostmi.
- Předvídání potřeb nových pracovních sil, tak aby nedošlo ke stagnaci v organizaci a společnost dosáhla stanovených cílů.
- Analýza trhu práce, populační vývoj. Zajímat se o lidský potenciál a předvídání trendů tím i personální plánování.
- Hledání a získávaní a následné umístění budoucích pracovníků pro konkrétní pozice.
- Efektivní přijímání a vybírání uchazečů o práci.
- Vzdělávat pracovníky tak, aby byli schopni zvládnout konkrétní pozici, která povede ke spokojenosti organizace tak ke spokojenosti pracovníků. S tím

[1] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 3. Vyd, Praha: Management Press 2005. s.18. ISBN 80-7261-033-3

spojen i rozvoj v organizaci, tak aby byl případně pracovník schopen přizpůsobit se změně, tedy aby byl flexibilní.

- Zajištění vhodného systému pro hodnocení a motivaci zaměstnanců.
- Efektivní nastavení odměňování pracovníků.
- Vytváření a prosazování programů týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků, dále vytvoření sytému pro disciplinárních záležitostí a stížností.

3.1.1 Personální činnosti

S úkoly řízení lidských zdrojů jsou spojené i konkrétní činnosti, které je třeba vymezit a přesně definovat. Každá společnost má tyto činnosti jinak seřazené a může se i samozřejmě lišit počet těchto činností. Nejčastěji se však uvádějí v této podobě:

1. „Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních místa a aktualizace těchto materiálů.
2. Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, před výběr, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.
4. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchování dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.

5. Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo,jejich povyšování,převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci,penzionování a propouštění.
6. Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. Pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchování zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednáních, otázky komunikace v organizaci apod.
9. Péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.
10. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnější podmínek ovlivňujících formování a fungování personálů organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, vedoucím a řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo organizaci (úřadům práce, orgánům státní správy apod.), organizování analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

V poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti (služby, funkce) bývají zařazovány:

11. Průzkum trhu práce, směřující k odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.

12. Zdravotní péče pracovníky, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracovávání informací, vytváření harmonogramu personálních prací a systému zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnání pracovníků. Především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníků práce (pracovních kodexů) a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod. Zmíněná personální činnost (služba, funkce) nemá za úkol pouze ochraňovat zaměstnance, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovněprávního přepisu nebo porušování lidských práv.“[2]

Soubor těchto personálních činnosti nemusí být prováděn pravidelně. Vždy záleží na velikosti organizace. Některé činnosti například v malých organizacích jsou prováděny externí organizací, avšak u velkých organizací jsou na určité činnosti dokonce zaměstnávány specialisté, kteří činnost vykonávají a směřují k dosažení stanoveného cíle.

3.2 Charakteristika lidských zdrojů

Pracovník, jednotlivec by měl splňovat určité předpoklady pro efektivní plnění zadaných úkolů. Tyto před poklady lze shrnout do tří skupin a umístit je pod běžně používaný termín lidské zdroje. Za zdroj jako takový, nepovažuje člověka nýbrž jeho určité schopnosti (Co člověka zná a umí), postoje (Čemu člověk věří a co chce) a vlastnosti (Jaký člověk je).

[2] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 3. Vyd, Praha: Management Press 2005. s. 21, 22. ISBN 80-7261-033-3

Schopnosti. Neopominutelným zdrojem jsou znalosti a dovednosti příslušného člověka, tedy to, co tento člověk ví a co umí (souhrnně můžeme mluvit o schopnostech). Jde o potenciál člověka, s nimiž lze pracovat, tj. jednotlivé schopnosti rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy. Schopnosti samy o sobě ovšem nestačí, ještě je důležité, aby je lidé používaly ve prospěch firmy, aby svůj potenciál využívali ke kýženým činům. To ovlivňuje druhá kategorie lidských zdrojů - Postoje. „Postoje vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Úzce souvisejí s jeho motivací. Ani příznivé postoje nejsou samospasitelné, protože ani sebevětší snaha, ochota a motivace nic nezmůžou, když nejsou doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Drsná rčení o iniciativních blbcích jsou pregnantní lidovou reflexí této holé pravdy. Stejně jako se schopnostmi i s postoji lze ovšem pracovat a měnit je (například motivačními programy). Změnit nelze teprve třetí skupinu lidských zdrojů, kterou můžeme shrnout po pojmem vlastnosti. Vlastnosti můžeme pro účely tohoto atlasu definovat velmi pragmaticky: jde o soubor těch lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit. Může to být proto, že jsou to neměnné nebo příliš obtížné měnitelné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou. Častěji jde o zděděné než o naučené charakteristiky, tedy spíše o tu stránku osobnosti, kterou psychologové jako Erich Fromm nebo Gordon Allport označovali jako temperament. Pro vedení lidí je důležité.“[3]

Je důležité si uvědomit fakt, že člověka, pracovníka v organizaci s určitými vlastnostmi si nemůžete vychovat. Takového člověka můžete pouze získat. Proto je podstatné a je potřeba při výběru kandidáta na určitou pozici brát na tuto věc zřetel a být pří výběru důkladný.

3.2.1 Vyhledávání, získávání, výběr a rozmísťování nových zaměstnanců

Organizace musí být schopná odpovědět si na určité otázky týkající se personálního plánování. Tedy zjistit jestli nově otevřená pracovní pozice povede k získání určité výhody pro organizaci. V případě pozitivního zjištění je nutnosti, aby personalista jasně specifikoval pracovní místo s tím spojené i činnosti a tedy určení

[3] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmu a firem, Prakticky atlas managementu, 2. Vyd. Praha: Grada, 2005., s. 58. ISBN 80-247-1092-7

požadavků na vhodného kandidáta. Následné zahájení vyhledávání vhodného kandidáta.
Vhodným kandidátem není jen člověk s odpovídajícími odbornými znalostmi, ale pro organizaci je velmi důležité jeho osobnostní a sociální způsobilost, také ochota rozvíjet a využívat svůj potenciál. V organizaci nestačí pouze to, aby byl pracovník odborníkem v dané oblasti, ale musí disponovat i schopností spolupráce s ostatními pracovníky. Tím je spojeno i budování pozitivních vztahů na pracovišti, vytváření pozitivní atmosféry. Tak aby organizace dosahovala pomocí veškerých činností stanovených cílů.
Mnoho personalistů klade důraz právě na charakterové vlastnosti a postoje pracovníka, jsou přesvědčeni o tom, že nedostatky v určitých znalostech a dovednostech se snadněji odstraňují než negativní postoj kandidáta.

1. Vyhledávání zaměstnanců

„Vyhledávání nových pracovníků se děje prostřednictvím náborů. Cílem náboru je získat vhodné pracovníky na konkrétní pracovní místa. Nábor vychází z identifikace konkrétních potřeb jednotlivých pracovišť (organizačních jednotek).
Ke specifikaci potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby lze přistoupit s využitím následujících otázek:

- Jaké pracovníky organizace potřebuje?
- V jakém časovém horizontu?
- V jakém množství?
- S jakými způsobilostmi (s ohledem na specifikaci způsobilostí pro daná pracovní místa)?
- Disponuje firma podobnými pracovníky na interním trhu práce?
- Bude potřeba využít kandidátů (event. v jaké míře) z vnějších zdrojů?
- Jaký bude předpokládaný posun vybraných pracovníků mezi pracovišti organizace (tzn. horizontální mobilita), případně kombinovaný (tzn. diagonální mobilita)?

- S jakými změnami na trhu práce je třeba v daném časovém horizontu počítat?

- Jaké důsledky lze na základě těchto vnějších změn předpokládat z hlediska formování pracovní síly?“[4]

Pro organizaci a její efektivní fungování je potřeba personální plánování, organizace musí být připravená co nejrychleji se přizpůsobit požadavkům středního managementu např. rozšíření obchodní divize z důvodu navýšení poptávky po produktech organizace. Vyhledávání potencionálních kandidátů může být jak z vnitřních zdrojů, tak ze zdrojů vnějších. Získání vhodného kandidáta ze zdrojů vnitřních má určité výhody jako je např. ekonomická nenáročnost, znalost prostředí uchazečem, kariérní růst, motivace aj. Zdroje vnitřní mohou nést i určitá rizika, nevýhody, kterými může být např. skutečnost, že úspěch vybraného kandidáta na dosavadní pozici nemusí být zárukou úspěchu na nové pozici, neobjektivní výběr kandidáta a ohledem na počet odpracovaných let ve společnosti, dále může nastat situace, že nebude organizaci z čeho vybírat. Získávání kandidátů ze zdrojů vnějších je podstatně nákladnější, s tím je spojeno i délka trvání výběru kandidáta, dále do hry vstupuje riziko zavedených zvyklostí, stylu chování a jednání s příchodem nového pracovníka. Personalisté však jako velkou výhodu vnímají možnost výběru z širšího okruhu uchazečů a dále nezaujatý přístup nováčka k firemním normám, postupům.

2. Výběr zaměstnanců

Jde o soubor metod technik směřujících k uspokojování potřeb organizace z hlediska struktury, kvantity a kvality lidských zdrojů.
„Výběr pracovníka je spojen s následujícími úkoly:

- zajistit přijetí uchazečů nejlépe vyhovujících požadavkům pracovního místa z hlediska kvalifikace, profesních přístupů, týmové spolupráce a dalších hledisek,

- pečovat i předstih (minimálně soulad) nároků, kritérií hodnocení vůči současným požadavkům,

[4] BARTÁK, J. Personální řízení současnost a trendy, Praha: UJAK, 2011 s. 57, 58., ISBN 978-80-7452-020-4

- zabezpečovat zkvalitňování metodiky výběrového řízení (odborná způsobilost, sociálně psychologická profilace, kariérové mapy),
- organizačně administrativní zajištění sledování efektivnosti uplatněných metod a postupů.

Cíl výběru

Výběr vhodných pracovníků se opírá o kritéria, mapující požadavky na klíčové způsobilosti kandidátů v rovině odborné, sociální a osobnostní.

Cílem výběru tedy je nalézt takové uchazeče, kteří disponují požadovanými způsobilostmi, vč. postojů, morálky, charakteru, vůle apod., potřebnými pro úspěšné vykonávání příslušné pracovní činnosti, případně i k budoucímu odbornému či kariérovému růstu.“[5]

3.2.2 Adaptace nového zaměstnance

Adaptace je velmi důležitou činností, která vede ke splnění cílu adaptačního programu. Rozvíjí odborné, sociální a osobnostní charakteristiky nováčka. Adaptace je přesně časově vyměřená, trvá od prvního dne nástupu do třech měsíců. Kde je nováček veden v tzv. adaptačním programu. V adaptačním programu se pracovník seznamuje s firemní kulturou, pracovními podmínkami. Dále je potřeba zajistit člověka, který nového pracovníka adaptace provede. V praxi se používá termín patron, má za úkol nastavení adaptačního programu, který zahrnuje konkrétní a termínované úkoly. Adaptační proces bývá z pravidla rozfázován do tří měsíců, ve kterých probíhá adaptační proces.

[5] BARTÁK, J. Personální řízení současnost a trendy, Praha: UJAK, 2011 s.58., ISBN 978-80-7452-020-4

4 MOTIVACE

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a-co je nejdůležitější- práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“[6]

Motivací člověka se rozumí soubor činitelů- vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňuji lidské jednání a prožívání**.** Jednání člověka může být ovlivněno vnitřními nebo vnějšími podměty. Výsledné jednání závisí na kvantitě stimulačních podmětů a také na dynamice člověka. Za motiv bývají označovány specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují u člověka touha dosáhnout stanoveného cíle.

Motivem můžou být:

- Potřeby
- City
- Zájmy
- Půdy
- Ideály
- Hodnoty
- Přání
- Postoje

[6] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 10 vyd. Praha: Grada, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3

4.1 Teorie motivace

Teorie motivace se dá vysvětlit mnoha způsoby. V této části se zaměříme jak na teorii z hlediska organizace tak z hlediska pracovníků.

„Zkoumá Proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojenosti s prací. Faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon. Cíle chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich vstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí- a možná že ve všech- existuje prostor pro to, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat jenom tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí, závisející na vůli pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace.“[7]

Organizace často o způsobech motivace jednají přímo se specialisty. Organizaci záleží na prosperitě a fungování společnosti. Bohužel se motivace může zdát jako velmi jednoduchá věc a snadno nastavitelná, avšak opak je pravdou. Každý pracovník organizaci má různé potřeby, stanovuje si různé cíle, aby došlo k naplnění jeho potřeb je třeba podnikat určité kroky. Prioritou je tedy nalezení konkrétního motivačního prvku a ten nalezneme, pokud se o své pracovníky budeme zajímat a zkoumat jejich potřeby.

Abychom mohli reagovat na podměty, musíme neustále monitorovat a vyhodnocovat stav, ve kterém se nacházíme. Tento proces je v zásadě intuitivní, jeho metodiku tedy vědomě nekontrolujeme, ale jeho výsledek si uvědomujeme ve formě aktuálního pocitu. Výsledky tohoto průběžného hodnocení můžeme vnímat na škále od nejpříjemnějších po nejnepříjemnější pocity.

Pocit vyvolává potřebu- příjemný pocit potřebu svého zachování, nepříjemný potřebu změny. Jsou-li potřeby příčinami chování, můžeme jim říkat motivy.

[7] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 10 vyd. Praha: Grada, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3

Nejzákladnější potřebou je právě prožívání příjemných pocitů. Opice, které dostaly možnost vytvářet si příjemné pocity.

Pocit vyvolává potřebu- příjemný pocit potřebu svého zachování, nepříjemný potřebu změny. Jsou-li potřeby příčinami chování, můžeme jim říkat motivy. Nejzákladnější potřebou je právě používání pocitů. Opice, které dostaly vytvářet si příjemné pocity přímou stimulací mozku, tak činily na úkor jiných potřeb- včetně jídla a pití. Pokud by testy nebyly přerušeny, pravděpodobně by „zahynuly štěstím".

Motivem lidského chování je tedy naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Prožívání pocitů bývá i v pozadí procesu učení. Co shledáme nepříjemným, to máme tendenci příště nedělat, co je nám příjemné, to spíš znovu uděláme.

„Podněty k prožívání pocitů mohou mít velmi rozmanitý původ. Výsledkem jejich souhry je určité motivační pole a jeho důsledkem konkrétního chování. Stav naplnění potřeb, spojený s příjemným pocitem, bývá označován jako spokojenost. Abychom se nepřestali vyvíjet, může stav spokojenosti trvat jen omezenou dobu. Pokud nekončí změnou vnějších podmínek, ukončíme jej sami tím, že prožívání příjemných pocitů odezní. Neměnnost vědomě neregistrujeme, zaměřujeme se na změny stavu, například stálý dotek vnímáme jen krátce, pak si jej přestaneme uvědomovat. Tento mechanismus usnadňuje dynamiku našeho chování.

Aktuální pocit úzce souvisí s rovnováhou systému zvaného člověk, protože vyjadřuje kvalitu této rovnováhy v daném čase. Chování jako výsledek působení pocitů, potřeb a motivů souvisí spíše se stabilitou, tedy se schopností regulovat aktuální rovnovážné nebo nerovnoměrné stavy v určité časové sekvenci."[8]

4.1.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita" je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhlubší podobě teorie intrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se ve druhé polovině 19. Století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat k práci s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že

[8] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmu a firem, Prakticky atlas managementu, 2. Vyd. Praha: Grada, 2005., s. 74. ISBN 80-247-1092-7

člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentalisty má své kořeny v taylorismu tj. v Taylorových metodách vědeckého. „Ten napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a ornamentní zvýšení jejich peněžní odměny.“ Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování. Teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňování. Nazývá se také zákon příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento způsob bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.“[9]

4.1.2 Teorie zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolí způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. „Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobou vždy stejně důležité - některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb-např. nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy.“[10]

[9] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 10 vyd. Praha: Grada, s. 223. ISBN 978-80-247-1407-3
[10] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 10 vyd. Praha: Grada, s. 223. ISBN 978-80-247-1407-3

5 VEDENÍ

Pojem vedení, je velmi složité definovat. Pro tento pojem neexistuje přesná a přijatelná definice. Tento pojem můžeme interpretovat jako „přimět jedince či skupinu lidí, aby následovali“. Vedení, můžeme chápat jako soubor činností, která jsou součástí určité pozice a díky efektivnímu vedení vedoucího je dosahováno efektivního výkonu. V postatě se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. Vedení je úzce spjato s motivací, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení musí být dynamické, jelikož je úzce spojenu pak s fungováním celé organizace. Vedoucí by měl umět své podřízené správně delegovat případně koučovat. Dobré manažerské vedení pomáhá rozvíjet týmovou práci a propojení jak individuálních, tak i skupinových cílů. Kladením a připomínáním důležitost práce na pozici, kterou pracovníci vykonávají je podporována vnitřní motivace. Mezilidské vztahy jsou neméně podstatnou součástí vedení. Je známo, že pokud jsou na pracovišti dobré mezilidské vztahy, jsou pracovníci ochotní a nadšeně svého vedoucího následují.

5.1 Manažerské vedení

Vedení je pojem, který je bez pochyby vždy spojován s vedoucím pracovníkem. Ve firmách jsou tito lidé označovány za manažery. Být efektivní manažer znamená také vykonávat roli vedení. „Všeobecné stanovisko říká, že práce manažera vyžaduje schopnost vedení a že vedení je v podstatě podskupina managementu, i když vedení je speciální vlastnost, která se od ostatních částí managementu dá odlišit. Vedení nemůže existovat bez lidí, kteří vedoucího následují. Být efektivní manažerem znamená úspěšně řídit lidi.“[11] K úspěšnému vedení lidí je potřeba mít komunikační dovednosti, kterými předává informace svým podřízeným. V knize „Jak správně myslet, jednat a mluvit“ od člověka jménem Dále Garnegie, zabývající se právě komunikací s lidmi. Se může dozvědět spousty typů jak správně a efektivně komunikovat. V praxi se dát říci stejná myšlenka několika způsoby a zvolit ten správný způsob je cesta k efektivnímu fungování týmu.

[11] DĚDINA, J. a CEJHAMR, V. Management a organizační chování, Praha: Grada, s. 96. ISBN 80-247-1300-4

5.1.1 Zadání úkolu

Jedním z nejdůležitějších úkolů každého manažera nebo vedoucího pracovníka je zadávání úkolu lidem. V praxi se často stává, že pracovníci nejsou schopni zadaný úkol přesně splnit nebo se jim stane, že zadanému úkolu prostě neporozumí. V tomto případě je důležité se zamyslet nad myšlenkou, jestli není chyba v přesném zadání práce tak, aby byl úkol jasný a splnění bylo všem pracovníkům srozumitelné. Eliminovat tento problém nebo ho úplně odstranit můžeme tím, že si zadání úkolu přesně a důkladně připravíme. Příprava začíná jasným uvědoměním, čeho má být dosaženo. A to i dokonce, i když pracovníci typ práce dělali již několikrát, je důležité zadání znovu promyslet a případně ho poupravit. Je důležité se i zamyslet nad tím jak budou podřízení zadaný úkol vnímat. V případě, že nikdy zadaný úkol nikdy pracovníci nedělali, je podstatné, aby se manažer zamyslet nad tím co všechno je potřeba vědět. Důležitou součástí přípravy je sepsání cílů, jichž má být dosaženo, jaké informace je potřeba získat, jaký materiál, podklady potřebujeme jaké nástroje, podpůrné zdroje a jaké další věci jsou ještě navíc potřebné k vykonání úkolu.

Velmi důležitou částí takového plánování je určit, komu bude úkol zadán. Pří výběru vhodných pracovníku, je podstatné mít na mysli důležitost úkolu. Pokud je úkol zásadní a je potřeba úkol vykonat rychle a bez velkého dozoru. Je na místě zvolit pracovníky, kteří mají zkušenosti a s podobným úkolem už se v minulosti setkali. Avšak z hlediska rozvoje týmu a jednotlivce, je dobré vybrat pracovníka bez zkušeností Toto však lze v případě, pokud má manažer dostatek času na to, aby je manažer vedl.

Jestliže se jedná o úkol, který je náročný z hlediska času. Je vhodné do úkolu své podřízené zapojit v přípravě plánování aktivit a to ještě dříve, než se pustí do práce. Plán by měl zahrnovat, co všechno a kdy se musí udělat, i to, jaká podpora bude případně zapotřebí.

Následná kontrola je činnost, bez které se efektivní vedení neobejde. Kontrola by měla být pravidelná avšak nepříliš častá. Častá kontrola nevede pracovníka k samostatnosti a je vnitřně demotivován tím, že není schopen práci vykonat sám.

5.1.2 Moc a vliv manažera

V každé organizaci jsou různé typy manažerských pozic. Každý vedoucí pracovník má určité kompetence. Kompetenci můžeme brát i sílu, kterou manažer v organizaci uplatňuje na své podřízené. Je to tedy proces, který pomáhá objasnit, jak mohou různí lidé ovlivňovat chování/jednání druhých. Pět hlavních zdrojů síly, na kterých je založen vliv vedoucího, bylo vyčleněno Frenchem a Ravenem jako moc odměn, donucovací moc, legitimní moc, referenční moc a odborná moc.

- „Moc odměn je založena na tom, že podřízený vnímá vedoucího jako někoho, kdo má možnost a zdroje odměňovat ty, kteří se přizpůsobují příkazům, například pomocí platu, podpory, pochval, uznání, zvyšování odpovědnosti, dělení a sjednávaní práce, udílení výhod.

- Donucovací moc je založena na strachu a na tom, že podřízení vnímá vedoucího jako někoho, kdo může trestat nebo zajistit menší odměnu těm, kdo se příkazům nepřizpůsobí, například odmítnutí zvýšení platu, podpory nebo výhod, přidělení nechtěných povinností a odpovědností, oslabení přátelství a podpory, formální důtky nebo možné propuštění. Ve svém důsledku se jedná o opak moci odměn.

- Legitimní moc je založena na vnímání vedoucího podřízených jako někoho, kdo má právo ho ovlivňovat, protože v organizaci zastává vedoucí roli či pozici. Legitimní moc je postavena na autoritě je postavena na autoritě, například té, kterou mají manažeři a supervizoři v hierarchické struktuře dané organizace. Legitimní moc je však ,,poziční“ moc, protože je založena na roli vedoucího v organizaci a nikoli na povaze osobních vztahů s ostatními.

- Referenční moc je založena na tom, že se podřízený se svými vedoucími identifikuje. Vedoucí má vliv, protože zde působí sympatie, osobní vlastnosti, úcta a i to, co nazýváme charisma. Například určitý manažer nemusí být v pozici, aby odměňoval nebo trestal některé podřízené, ale stále může uplatňovat svou moc na základě respektu a úcty k němu.

- Odborná moc se zakládá na vnímání vedoucího podřízenými jako někoho, kdo je kompetentní a má speciální nebo odborné znalosti v daném oboru. Odborná moc je postavena na důvěryhodnosti a jasnosti odborných znalostí, například odborné znalosti ,,funkčních“ specialistů jako je personální manažer, účetní

nebo systémový analytik. Odborná síla se zpravidla omezuje na jasné, dobře definované obory a specializace.“[12]

5.2 Delegování

Delegování je činnost sdílení či předávání povinností, a s tím souvisejících pravomocí a odpovědností, od nadřízeného, který má právo delegovat, na podřízeného zaměstnance. Delegování podporuje samostatnost pracovníků, rozvíjí jejich zodpovědnost a v neposlední řadě může mít pro pracovníka významnou motivační hodnotu.

Andrew Carnegie si nechal vytesat na svůj náhrobní kámen tato slova: „Tady leží člověk, který věděl, jak dosáhnout toho, aby pro něj pracovali lidé, kteří byli lepší než on!“[13]

Každý vedoucí pracovník, manažer, se bez techniky delegování neobejde. Pokud by manažer tuto funkci nevyužíval, efekt týmu by byl minimální. Výhodou delegování je úspora času. Každý manažer musí umět svůj čas správně rozdělit, díky delegování může trávit více času nad úkoly vyšších priorit. Manažer ostatní úkoly může delegovat na jiné pracovníky nebo členy týmu. To umožňuje manažerům dosahovat výsledků. A to i z důvodu nových nápadů a přístupů. Manažer, který nevyužívá možnost delegováním, nemusí mít chuť se pouštět nebo objevovat nové možnosti. Naopak pověřený pracovník, kterému je úkol zadán může přijít na nové způsoby a přístupy. Delegovaného pracovníka to nejen motivuje, ale i rozvíjí. Což eliminuje stagnaci či vyhoření člena týmu. Pro manažera je výhodou následně jednodušší hodnocení pracovníka a i případně snazší objevení potenciálu člena týmu. A případně jeho povýšení.

[12]DĚDINA, J. a CEJHAMR, V. Management a organizační chování, Praha: Grada, s. 98. ISBN 80-247-1300-4.
[13] CAMEGIE, D. Jak správně myslet, jednat a mluvit. Praha:Práh, 2010, s. 95.ISBN 978-80-7252-294-1

5.3 Porada

Porada je setkání všech jedinců určité pracovní skupiny či týmu, která je nezbytná k navázání přímé komunikace. Setkání na poradě pomáhá tvořit osobní vazby a buduje tým. Porady jsou realizovány v pravidelných časových intervalech a mají za úkol odstraňovat nesrovnalosti týkající se pracovních činnosti. Efektivní porada má moc odstranit překážky, které brání splnění cílů či úkolů. Je důležité, aby porada byla efektivní, tedy kvalitně připravena. Jinak je porada pro její účastníky ztrátou času.
Při přípravě porady je nutné znát její cíl. Příprava porady by měla znát její okolnosti, proč je porada svolávaná a kdo se porady účastní. Dále kdo bude na poradě předsedat a jaké témata se budou řešit. Důležité je i znát kolik času bude poradě vyhrazeno a kolik času bude vyhrazeno jednotlivým tématům.

Dobře připravený program porady, velmi výrazně pomoci účastníkům tak i předsedajícímu. Udrží pozornost účastníků a, tedy udrží poradu efektivní. Ohlášení porady je ideální dva až tři dny před jejím konáním. V případě, že se porady konají pravidelně ohlášení být nemusí, avšak každá porada by měl mít určitý cíl a je důležité, aby si účastníci stačili připravit potřebné podklady k řešení daného problému. Porada by neměla přesáhnout jednu hodinu.

5.4 Plánování ve společnosti

Plánování je zaměřeno na budoucnost. Pomáhá nám určit čeho mát být dosaženo a jak toho dosáhneme. V postatě zahrnuje funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů v hodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánovací funkce je v každém případě plán. Plán je psaný dokument, který konkretizuje akce, které musí firma uskutečnit. Plánování se skládá z prvků, které určí a definují manažeři. Mezi prvky plánování patří cíle, akce, zdroje a implementace.

Určení cíle, cílu je specifikování budoucího stavu ve kterém se má společnost v určitém čase nacházet. Cíl ve společnosti může být zvýšení produktivity týmu o 10%. Akcí se rozumí úkony, které k dosažení cíle realizovat. Činností může být například aktivní akvizice. Dalším prvkem jsou zdroje. Zdroje mohou být jak v podobě financí tak, v podobě například zdrojů lidských. A v poslední řade je prvkem implementace, která zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu.

„Plánování lze uskutečnit ve všech stupních managementu. Výrobní manažer se angažuje v plánování tím, že určuje výrobní úkoly, postupy a výrobní dělníky, zodpovídajících za jejich plnění. Prodejní manažer plánuje tak, že určuje prodejní kvóty pro obchodní zástupce a přiřazuje jim určité regiony. V obou případech určují manažeři cíle (výrobní výsledky a prodejní kvóty), akce (výrobní postupy a určení teritorií) a zdroje (výrobní dělníci a prodejní zástupci).“[14]

5.4.1 Cíle

Funkce plánování začíná stanovením budoucích cílů. Stanovení budoucích cílů musí být reálné a tedy uskutečnitelné. Pokud si společnost stanoví více cílů, je víc než podstatné stanovení priorit a termínování těchto cílů. Může se stát, že některé stanovené cíle budou v rámci společnosti kontraproduktivní. S tímto stavem je na manažerovi jak tento problém vyřeší, či protichůdné zájmy eliminovat. Další činností manažere je dosažení výsledků v čase.

„Pojem priority cílů naznačuje, že v daný čas je dosažení některého cíle důležitější než dosažení cílů ostatních. Ocitne-li se například firma ve finančních potížích, může být například důležitější udržet minimální hotovost, než dosáhnout většího podílu na trhu. Priorita cílů může rovněž odrážet relativní důležitost některých základních cílů bez ohledu na čas. Například finanční stabilita organizace je nezbytnou podmínkou pro realizaci celé řady dalších cílů. Manažeři se často setkávají s problémem hodnocení důležitosti alternativních cílů, u kterých musí stanovit jejich pořadí významnosti, aby mohli racionálně rozhodovat o přiřazování disponibilních cílů, které jsou vzájemně nezávislé. Například, řada afro-amerických podnikatelů se snaží uspokojit především zákazníky své komunity a současně se ženou za dosažením co největšího zisku. Určování cílů a jejich priorit je však velmi náročný, složitý rozhodovací proces. Realita moderního podnikání a potřeba akceptování krátkodobých ztrát ve prospěch dlouhodobých výhod mívá za následek vznik zdánlivě nekonzistentních priorit a standardů.“[15]

V současné době na finančním trhu přibývá konkurence. Banky a jiné nebankovní subjekty se snaží nalézt rovnováhu mezi některými důležitými cíly. Bohužel tempo a požadavky na pracovníky těchto firem rostou. Zvýšení produktivity a

[14] DONNELY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., Management. Praha: Grada, 2000. s. 199. ISBN 80-7169-422-3
[15] DONNELY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., Management. Praha: Grada, 2000. s. 205. ISBN 80-7169-422-3

tedy snižování nákladů. Bude mít v budoucnu za následek větší fluktuaci a tím pádem se zvýší náklady na nábor nových pracovníků. Vzhledem k vysoké fluktuaci nebude firma schopná obsloužit své klienty a může tak přijít o svojí dobrou pověst.

Cíle z hlediska času je možné rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobé cíle jsou realizovatelné zpravidla do jednoho roku. Střednědobé cíle vyžadují dobu od jednoho do pěti let. A dlouhodobých cílu je dosahováno od pěti let. Dlouhodobý cíl je spojen s celkovým fungováním společnosti. Může být i určitou misí společnosti. Ať už jeden či druhý časově rozlišený cíl musí být kontrolován z hlediska plnění činností, které vedou k dosažení určitého cíle.

„Časový rámec cílů se prakticky promítá do sestavování specifických plánů. Dlouhodobým cílem firmy může být požadovaná míra návratnosti kapitálu, které je dosahováno prostřednictvím realizace krátkodobých plánů, jejichž realizace vytváří základní předpoklady pro dosažení cílů dlouhodobých. Manažeři musí proto dobře vědět, jaká musí být efektivnost dílčích podnikatelských aktivit obsažených v krátkodobých plánech, chtějí-li dosáhnout dlouhodobých ekonomických cílů.“[16]

Na to, aby byly komplexně vyvážené, je důležité mít efektivně a správně vypracovaný strategický plán, ve kterém budou přesně určené kroky v případě, že se objeví faktory, které mohou plnění cílů narušit. Je potřeba, aby se managament zaměřil na dlouhodobé cíle a né pouze na cíle krátkodobě. Může nastat situace, kdy splnění krátkodobého cíle naruší cíl dlouhodobý. A to z hlediska dlouhodobého působení na trhu není správné.

V praxi se manažeři setkávají s konflikty mezi cíli. Je důležité, aby si firma ujasnila priority a směr, kterým se vydá. Mezi nejčastěji objevující konflikty patří například krátkodobý zisk versus dlouhodobý růst, zisk versus konkurenční postavení na trhu, marketing versus vývoj produktů a rozvoj poskytovaných služeb aj.

5.4.2 Činnosti

Dalším prvkem v plánování jsou činnosti, v odborné literatuře se můžeme setkat s pojmem akce, které musí podnik realizovat k naplnění cílů. Akce je druhým velmi

[16] DONNELY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., Management. Praha: Grada, 2000. s. 205. ISBN 80-7169-422-3

podstatným prvkem plánovací akce. Pokud například podnik má za cíl zvýšit počet obchodních schůzek na jednoho obchodníka o 20% je potřeba naplánovat činnosti a akce tak, aby cíle bylo dosaženo. Tedy například zvýšit počet telefonátu k domluvení osobní schůzky. Ve směru plánování činností, je vhodné zvolit i různé alternativy, které se v průběhu mohou měnit a i kombinovat. Jak jsem zdůraznil v minulých odstavcích, v plánování může nastat velké množství faktorů, které povedou ke rychlé změně. A podnik či manažer na tuto změnu musí rychle reagovat, tak aby nedošlo například k velkým finančním ztrátám.

5.4.3 Zdroje

V plánovacím procesu jsou třetí fází zdroje. Tento proces je zaměřen na různé typy rozpočtování. V tomto bodě si manažer musí jasně stanovit, jaké konkrétní zdroje bude potřebovat a jak tyto zdroje co nejefektivněji využije. Za zdroj můžeme považovat, materiál, energii, peníze a samozřejmě lidi, tedy jako zdroj lidský. Pro předvídání potřeby zdrojů se používají stejné techniky jako pro předvídání prodeje: odhady, průzkumy trhu, analýza časových řad a ekonometrické modely. Rozdíl je pouze v tom, že v tomto případě se snaží zjistit náklady, které budou muset vynaložit na pořízení zdrojů.

5.4.4 Implementace

Poslední fází plánovacího procesu je tzv. implementace. Implementace je proces uskutečňování teoreticky stanovené myšlenky procesu za účelem jeho dalšího použití.

„V některých případech mohou manažeři osobně učinit kroky potřebné k tomu, aby využili zdroje v plánovaných akcích pro dosažené stanovených cílů. Ve většině případů dochází k implementaci plánů zprostředkovaně pomocí jiných lidí, kteří musejí manažeři motivovat tak, aby bylo v jejich zájmu cíle dosáhnout. Pro tyto účely využívají manažeři pravomoci, přesvědčování a zásady.“[17]

[17] DONNELY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., Management. Praha: Grada, 2000. s. 216. ISBN 80-7169-422-3

Pravomoc je formální moc manažera, kterou manažer využívá k plnění stanovených úkolů svým podřízeným. Manažer uskutečňuje určitá rozhodnutí, která musí být podřízenými akceptována. A manažer může předpokládat, že zadané úkoly budou jeho podřízení plnit do doby, kdy po nich nebude manažer v rámci plnění stanoveného úkolu vyžadovat neetické, nemorální či nezákonné chování.

Další způsob realizace plánu v rámci implementace můžeme využít různé způsoby přesvědčování. Přesvědčování je v podstatě prodej zadaného úkolu manažerem jeho podřízeným. Je podstatné, aby zaměstnanec pochopil, že zadaný úkol a jeho splnění je důležité pro růst firmy a tedy i pro něj. Zde hodně záleží na tom, jak zaměstnanec vnímá svého zaměstnavatele a také manažera.

K dosažení stanoveného cíle se nesmí zapomínat i na přesně určení zásad v implementaci plánu. Zásady by se měly vztahovat na hlavní cíle organizace a měly by doporučovat takové činnosti, které povedou k dosažení stanovených cílů.

6 TÝM LIDÍ, SPOLUPRACOVNÍCI

Tým je skupina lidí, která se skládá z jednotlivců, kteří disponují určitými schopnostmi. Tým má za úkol spolupracovat z důvodu splnění stanovených cílů. Za tým, skupinu pracovníků odpovídá pověřený vedoucí, manažer. Manažer má za úkol vést tým tak, aby za určitý čas a v určité kvalitě splnil zadaný úkol. Manažer své podřízené vede, motivuje a vzdělává. Tyto faktory pak ovlivňují růst a efektivitu týmu. Všechny týmy, které chtějí být efektivní, se zaměřují na šest znaků, které práci v týmu ovlivňují.

„Sdílené cíle. Skutečným klíčem k nastartování spolupráce je sdílení. Čím větší průnik mají hodnoty, myšlenky a cíle lidí ve skupině, tím lépe. Společné se však může stát sdíleným jen tehdy, když lidé spolu komunikují.

Kvalitní komunikace. Spolupracující lidé jsou v systematické interakci. Čím efektivnější je tato komunikace (tj. čím rychleji, levněji a přesněji jsou informace přenášeny mezi jednotlivými lidmi), tím lepší podmínky pro synergii vznikají.

Sdílené cesty. Co platilo pro cíle, platí i pro způsoby vedoucí k jejich dosažení. Metody práce nemusí ani nemohou být stejné ve všech částech týmu, jsou však založeny na sdílené (a tedy i komunikované) soustavě hodnot a pravidel (jako je právo na odlišný názor nebo respekt k zákonům). Sdílet lze ovšem i hodnoty eticky problematické (,,účel světí prostředky“), a to bohužel se stejným tmelícím účinkem.

Rozdělení rolí. Jednotlivci si postupně hledají své specifické a do určité míry autonomní role.

Kvalitní vztahy. Významným rysem jsou kvalitní vztahy mezi členy týmu. Přirozená snaha soutěžit je přeorientována na ,,zápas o dosažení sdílených cílů“, rozdělení rolí umožňuje vzájemný respekt. Členové týmu se respektují nejen jako odborníci, ale i jako lidé, rozvíjí se ochota sdílet mimopracovní problémy a někdy i volný čas.

Možnost rozvoje. Kvalitní tým je dynamický. Rozvíjí se, učí se ze svých výsledků a umožňuje svým členům osobní rozvoj. Prožití společného úspěchu a společné poučení z neúspěchu je nejlepší známkou dynamické zralosti týmu.“[18]

Rád bych zdůraznil, že skupina lidí nemusí přesně znamenat tým. Skupina lidí se mění v tým, pokud veškeré aspekty pro vytvoření týmu do sebe zapadají. Aby byl tým efektivní, musí tomu i odpovídat skladba týmu. Musíme správně vybrat jednotlivce,

[18] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmu a firem, Prakticky atlas managementu, 2. Vyd. Praha: Grada, 2005., s. 128. ISBN 80-247-1092-7

kteří mají něco společného. Manažeři nechtějí stejné lidi, pouze chtějí vést lidi, kteří si nějakým způsobem sedí a mají stejný zájem. Například mohou mít zájem o splnění stanoveného cíle, to je první aspekt, které jednotlivce do skupiny a následně do týmu přitáhne. Dalším aspektem může být styl vedení nebo charakter manažera. Manažer by měl umět s podřízenými správně komunikovat. Komunikace je nezbytnou součástí pro vedení týmu. Manažer by měl být schopen zaměstnance nadchnout a umět k jim promlouvat, avšak důležitou vlastností manažera je i zaměstnancům umět naslouchat. Komunikačními dovednostmi by měli disponovat všichni členové týmu. A to z důvodu komunikace mezi sebou a vytváření tak dobré atmosféry v týmu. Důležitým aspektem jsou tedy i vnitřní vztahy.

6.1 Jednotlivec- osobnostní rysy

Tým lidí je sestaven z jednotlivců, kteří mají odlišnou osobnost. Jsou tedy mezi jednotlivci rozdíly, které je třeba respektovat. Liší se dovednostmi, vzděláním, přístupem, pohlavím a jiným znaky, kterými se odlišují.

Osobností, je označení konkrétního jednotlivce se všemi psychickými a fyzickými vlastnostmi. Vlastnostmi jedince se rozumí znalosti, dovednosti, potřeby motivy a případně postoje. Manažer by se na každého jednotlivce ve svém týmu měl zaměřit individuálně a to z důvodu odlišnosti. Pokud manažer jedinci porozumí, může předpovídat jeho chování v různých situacích. A případně pro něj najít adekvátní způsob motivace či rozvoje.

Je pravděpodobné, že se jednotlivec ve skupině bude chovat odlišně. Chovaní může být návykem z předchozího zaměstnání či dokonce jeho chování může být vrozené případně způsobené výchovou. Osobnost člověka se neustále vyvíjí. Vývoj osobnosti může tedy ovlivňovat mnoho faktorů. Základní faktory, které jedince ovlivňují jsou například faktory vnitřní. Do těchto faktorů může právě zahrnout dědičnou výbavu. Dalšími faktory, jsou faktory vnější případně sociální. Sem patří výchova jedince, tedy působení rodičů. Později působení bližšího okolí. Například spolupracovníků. A poslední faktorem je faktor kulturní. Těmi jsou zvyky společenských skupin.

6.2 Potenciál jednotlivce

Potenciál jednotlivce můžeme určit podle jeho schopností, inteligence, znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Každý jednotlivec se vyvíjí a může se vyvíjet i jeho potenciál. Veškeré faktory, které určují potenciál jedince, se rozvíjejí a to někdy i ve velmi dlouhém časovém horizontu.

Schopností může být určitá vloha pro vykonání zadané činnosti. Schopnost bývá z pravidla zakódována geneticky. Je potřebné zjistit jaké schopnosti jedinec má a jak tyto schopnosti může tým využít pro svůj prospěch. Inteligence jednotlivce ve skupině zase ovlivňuje jeho výkon v rámci určitého rozhodnutí. Inteligence nám pomáhá i nalézt cestu k řešení úkolů nebo vyřešení problémů. Každý člověk disponuje určitým inteligenčním koeficientem. Průměrný inteligenční koeficient je mez 90 až 110. Dalším bodem, který určuje potenciál člověka, jsou znalosti. Znalosti získáme studiem ať už z přednášek nebo z literatury. Dovednost jednotlivec získá studiem, kterou pak aplikuje v praxi. V organizaci jsou důležitými dovednostmi vyjednávání, naslouchání, komunikace a řízení času. Říze času bývá označováno jako time management.

„Těmto dovednostem se učí pracovníci jednak praxí, jednak specializovaným výcvikem. Ani dovednost získaná výcvikem, však v mnoha případech nestačí. Zejména v oblasti řízení, obchodu, vedení lidí atd. jsou důležité také praktické zkušenosti. Ty lze získat jedině praxí. Na vysokých školách získávají studenti množství teoretických znalostí a informací o tom, jak se uzavírají smlouvy se zahraničními partnery, jaké jsou podmínky pro uskutečnění vývozu zboží atd. Praktickým výcvikem si může osvojit dovednosti v obchodním vyjednávání (jak přimět partnera k přijetí mého stanoviska, jak přesvědčit o výhodnosti vlastního řešení, jak se chovat a pohybovat při jednání atd.).

Nicméně člověk, který absolvoval přednášky a praktický výcvik, není ještě schopen zastávat vedoucí místo v oblasti zahraničního obchodu - chybějí mu zkušenosti s různými partnery z různých zemí, odhad, co se od koho dá očekávat, vycítění, kdy se partner blíží ke kompromisu, souhrn prožitých situací, které za mnoho let různými podměty obohatily poznání obchodníka.“[19]

[19] DĚDINA, J. a CEJHAMR, V. Management a organizační chování, Praha: Grada, s. 131. ISBN 80-247-1300-4

6.3 Týmové role

Jak už bylo zdůrazněno ve shora uvedených pod kapitolech. Každý jednotlivec týmu tvoří jeho jedinečnost. Je důležité, aby členové týmu byli odlišní a navzájem se motivovali k rozvoji osobnosti. Každý člen týmu je jedinečná osobnost, která si hledá své místo a svou roli v týmu. Role je důležité respektovat a podporovat. V této podkapitole vypíchneme několik rolí, které se v týmech objevují.

„Lídr (stratég). Má schopnost strategického a komplexního myšlení, dokáže nadchnout ostatní. Je univerzální, všestranný, výrazně koreluje s belbinovskou rolí ,,koordinátor“.

Myslitel. Má racionální inteligenci, nápady, je kreativní, hravý a nezávislý. Silný tandem může vytvořit s charizmatickým lídrem. Představuje belbinovské role ,,plant“ a zčásti i ,,monitor-evaluator“.

Režisér. Dokáže připravit cestu myšlenek a strategii do praxe, určit taktiku, rozdělit operativní úkoly. Z budoucí mlhy vytesá přítomný tvar. Je to belbinovský ,,shaper“.

Diktátor. Problémový typ, typově špatně použitelný do okamžiku, kdy vznikne krize. Pokud ze situace jasně vyplývají cíle, může tým z krize obratně vyvést. Nemá belbinovský předobraz.

Procesní specialista. Vyniká, když selžou standardní procesy. Dokáže ,,vydupat ze země“ originální metody a zdroje a dosáhnout s nimi nečekaného. Belbinovský ,,resource investigator“.

Pečovatel. Stará se o pohodu v týmu. Nemá velký tah na branku, ale jistě vynikne při zvládání komunikačních a vztahových pruch v týmu. Belbinovský ,,team worker“.

Hýbatel. To co připraví myslitelé, lídři, režiséři, se uskuteční díky hýbatelům. Ve standardních podmínkách jsou motorem výkonu týmu. Hýbateli odpovídá belbinovský ,,implementer“.

Dotahovatel. Puntičkář se systematickým myšlením, stará se o to, aby se na nic nezapomnělo. Jeho oborem jsou detaily a dokonalost. Belbinovská role ,,completer-finisher“.

Věcný specialista. Zná a ovládá svůj obor, který je jeho největším koníčkem. V rámci své specializace je spolehlivý. Méně známá belbinovská role ,,specialist“.“[20]

Každý v týmu má svojí určitou roli a plni tak svojí funkci. Důležitým aspektem je individualita jedince a jeho schopnost a potenciál.

[20] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmu a firem, Prakticky atlas managementu, 2. Vyd. Praha: Grada, 2005., s. 134. ISBN 80-247-1092-7

7 ROZVOJ A VZDĚLÁVANÍ BANKÉŘE

Každý zaměstnanec či pracovník má určitý potenciál, který je důležité rozvíjet. K tomu, aby se potenciál jedince rozvíjel, je nutná účast i jiných subjektů. Rozvíjet potenciál může jedinec sám, manažer, firma a okolí. Každý subjekt zaujímá určitou roli.:

- Jedinec, zaměstnanec (Pracuje sám na sobě a aktivně se rozvíjí)
- Manažer, nadřízený (Aktivně rozvíjí zaměstnance a vytváří rozvojové příležitosti)
- Vzdělávání a rozvoj (Je odborník, který vytváří programy)

Každá finanční skupina, například banka má jisté způsoby ve vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Banky v tomto případě zaměstnavatelé mají určitou vizi a směr, jak své zaměstnance vést a jak je rozvíjet. V bankovnictví se používají různé metody způsoby, které si v této částí práce ukážeme. Podstatné je, aby každý zaměstnanec věděl, proč svůj potenciál má rozvíjet. Rozvoje jednotlivce se skládá ze sebe rozvoje, který zaujímá 20 % celkového rozvoje jednotlivce. Sebe rozvoj může být složen z e-lernigových kurzů a odborné literatury. Další částí rozvoje je rozvoj při práci, ten z pravidla zaujímá 70 % rozvoje jednotlivce a je tvořen pomocí stáží, rotaci či připravovaných projektů jednotlivce. V neposlední řadě rozvoje je řízené vzdělávání. Tvoří 10 % a je složeno z mentoringu a koučingu.

7.1 Kurzy

U každého bankéře je nutností, aby prošel různými typy kurzů a to z hlediska profesionality a začlenění se do společnosti. Určité kurzy a školení se týká finančních produktů banky a jiné typy kurzů se týkají chování bankéře v různých situacích, ve kterých se může bankéř ocitnout například loupežné přepadení, požár aj. Absolvování kurzů může být uskutečněno různými způsoby. Vzhledem k tomu, že proces školení musí být z hlediska času efektivní, využívají banky tzv. „elearning“. Tento způsob vzdělávaní je velmi rychlý, bankéř zadaný kurz s ověřovacím testem absolvuje ve své kanceláři, kde mu systém test i vyhodnotí. Banka tento způsob vzdělávaní využívá, pro

typy kurzů, které jsou určeny pro vyšší počet pracovníků a v jistých intervalech se i opakuje. Například, aby si banka ověřila, zda bankéř zná a umí svou práci. Kurz může obsahovat například uvedení nového produktu či služby na trh.

7.1.1 Obchodní kurzy

Kurzy a odborná školení jsou dalším způsobem rozvoje bankéře. Kurzy jsou provázeny trenérem, který kurz vede a rozvíjí tak znalosti bankéře. Tyto kurzy jsou individuálně zaměřeny a banka si na absolvování těchto kurzů velmi zakládá. Je si vědoma toho, že absolvování tohoto kurzu ovlivní produktivitu bankéře. Rozvíjí dovednosti bankéře, které napomáhají k efektivnímu naplňování pracovních cílů. Odborné kurzy jsou zajišťovány prostřednictvím vybraných externích/interních odborníků na danou oblast. Účast na těchto kurzech podléhá schválení příslušného manažera a odvíjí se od rozvojových potřeb zjištěných a nastavených v rámci Řízení individuálního výkonu.

Základní oblasti kurzů:

Měkké dovednosti

- Kultura
- Diversita
- Obchodní dovednosti a vyjednávání
- Komunikační a prezentační dovednosti
- Manažerské dovednosti
- Osobnostní rozvoj

Odborné znalosti

- PC znalosti
- Produkty/procesy/aplikace banky.

Jazykové znalosti

- Úrovně jazykových znalostí

7.1.2 Kurzy z hlediska legislativy

Povinností bankéře je absolvovat kurzy, které se netýkají přímo jeho produktivity, ale je nutné jejich absolvování z hlediska legislativy.

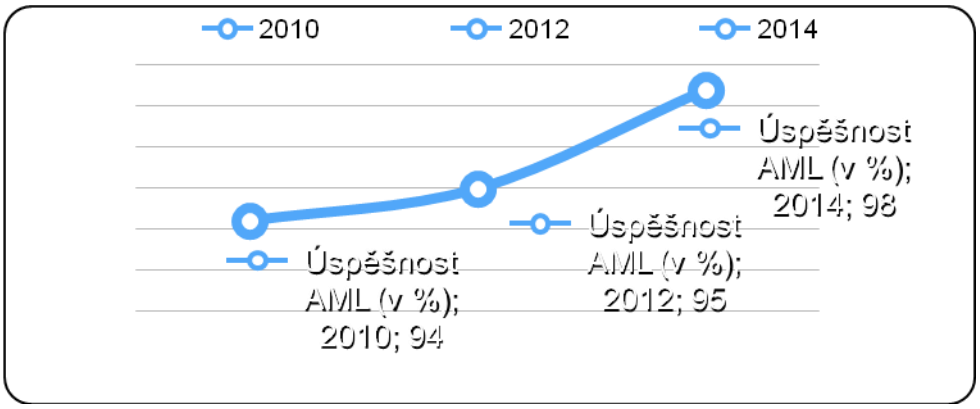
Kurzy, které podléhají legislativě, jsou v bankovnictví kurzy zaměřené AML a Compliance.

AML v bankovnictví je zaměřeno na prevenci praní peněz a financování terorismu. AML je sytém opatření, jejíž cílem je zabránit zneužívání finančního systému k legalizaci výnosu z trestné činnosti. Tento kontrolní systém má za úkol vytvořit podmínky pro odhalování takového jednání pomocí pracovníku banky, konkrétně bankéřů. Cílem je i odejmout výnosy z trestné činnosti z dispozice pachatelů.

Právní rámec AML je dán evropskou a národní legislativou, mezinárodními úmluvami a doporučeními FATF:

- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2005/60/ES o předcházení zneužití finančního systému k praní peněz a financování terorismu (tzv.3. direktiva AML)
- Zákon č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu
- Zákon č. 69/2006 Sb., o provádění mezinárodních sankcí
- Vyhláška č. 281/2008 Sb., o některých požadavcích na systém vnitřních zásad, postupů a kontrolních opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu

Graf 1: Úspěšnost AML (2010-2014)



Zdroj: GE MONEY BANK a.s., oddělení AML, cit. 2014-04-01[21]

Bankéř má povinnost realizovat prověrku klienta. Prověrku uskuteční zadáním klienta do systému. Je nutné ověřit, zda klient je či není politicky exponovanou osobou nebo osobou, vůči níž ČR neuplatňuje mezinárodní sankce. Před vznikem obchodního vztahu dále bankéř zjišťuje a následně ověřuje účel obchodu a jednotlivé transakce obchodu.

Compliance je celkové zajištění souladu vnitřních předpisů banky s platnými legislativními a regulatorními požadavky a jejich dodržování. Dále také zajištění souladu bankovních procesů a chování zaměstnanců s právními předpisy, vnitřními předpisy a dalšími přijatými standardy a pravidly, jenž vycházejí z legislativních a regulatorních požadavků.

Compliance obsahuje riziko právních nebo regulatorních postihů, závažných finančních ztrát nebo ztráty reputace, které může banka utrpět v důsledku toho, že její činnost nebo činnost jejich zaměstnanců není v souladu se zákony, předpisy, pravidly a obecně uznávanými standardy.

Tento způsob opatření se zpravidla věnuje zneužít vnitřních informací v obchodním styku. Jedná se například o možnost manipulace s finančním trhem a obchodu s cennými papíry. Právní základy Compliance cenných papíru na úrovni ČR obsahuje:

[21] GE MONEY BANK, a.s., oddělení AML, 2014

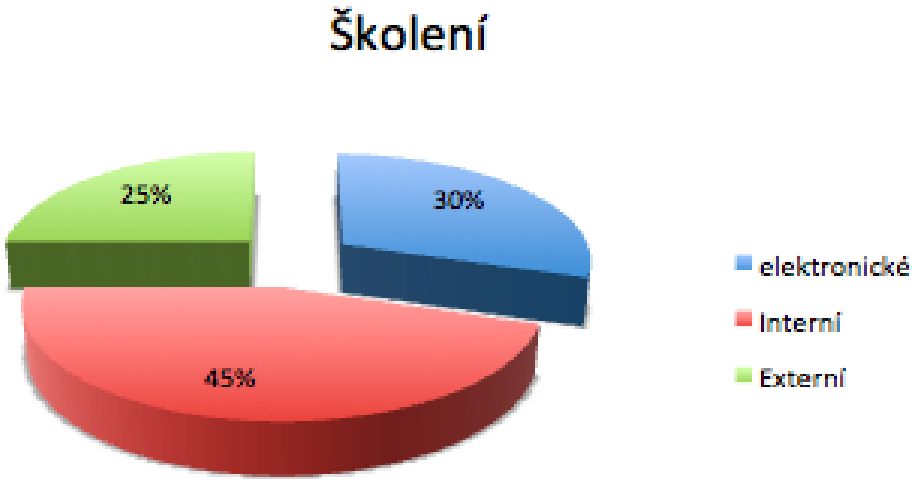
- Zákon č. 256/2004 Sb. o podnikání na kapitálovém trhu
- Vyhláška č. 303/2010 Sb., o podrobnější úpravě některých pravidel při poskytování investičních služeb
- Vyhláška č. 234/2009 Sb., o ochraně proti zneužívání trhu a transparenci.

Bankéř má povinnost, pokud se dozví vnitřní informaci například o fúzi dvou bank, která mu byla předána jiným pracovníkem banky. Neprodleně tuto informaci ohlásit týmu compliance a zachovat mlčenlivost.

7.2 Rozvojové programy a kariéra

V dnešní době každý zaměstnavatel v podobě banky nabízí možnost rozvojových programů, které rozvíjí potenciál jedince a pomáhají nalézt a rozvíjet jeho schopnosti. Tyto rozvojové programy vedou pak jednotlivce k určitému kariérnímu růstu. Jednotlivec je tak motivován budoucím povýšením. V přípravě rozvojových programů nemá jedinec možnost tzv. zamrznout a přestat se v rámci profese rozvíjet.

Graf 2: Způsoby školení osobních bankéřů



Zdroj: ČESKÁ SPOŘITELNA, a.s., oddělení HR, 2014-01-01[22]

[22] ČESKÁ SPOŘITELNA, a.s., oddělení HR, 2014

7.2.1 Koučink

Jedním z rozvojových metod je koučink. Rozvoj probíhá v setkáních jeden na jednoho (face to face) a stojí na vzájemném dialogu. Kouč prostřednictvím vhodně volených otázek pomáhá koučovanému najít pro něj nejvhodnější řešení nebo cestu k dosažení určeného cíle. Koučování je proces podpory a rozvoje klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Proces koučinku stanovuje tzv. kontrakt, tedy cíl, kterých chce koučovaný dosáhnout. Hledá se shoda mezi cíli firmy a osobními cíli koučovaného. Kouč pomáhá koučovanému k nalezení vlastní cesty. Způsobů, jak dosáhnout výsledků je více, koučovaný si hledá ten, který mu vyhovuje nejlépe**.** Rolí kouče je posilovat odpovědnost klienta za výsledek. Jde o principy, které plně respektují jedince jako svéprávnou a samostatnou bytost, která má všechny zdroje, které potřebuje. A může dosáhnout mnoha věcí, pokud budou mít pro ni dostatečný význam a smysl. Témat koučování může být nepočítaně – např. jak lépe řídit svůj čas, jak lépe motivovat své podřízené, jak plně využít potenciál svého týmu, jak efektivněji řídit projekty, jak lépe komunikovat se svými kolegy, jak řešit konflikty atd. Koučink napomáhá zvyšování výkonu, řešení problémů a adaptaci na nové pracovní role. Je velmi přínosný i v případě, že o daném tématu máte už dobré „teoretické“ povědomí, jen se vám nedaří to prakticky využívat. Pomáhá hledat vaše příležitosti pro využití naučeného přímo ve vaší pracovní praxi a opravdu je i reálně posouvat dál.

7.2.2 Manažerský mentoring

,,Mentoring slouží k podpoře a povzbuzování lidí k řízení vlastního rozvoje tak, aby maximalizovali svůj potenciál, rozvinuli dovednosti, zlepšili svůj výkon a stali se takovými, jakými by chtěli být.“ [23] Mentoring Dlouhodobý vztah založený na osobním příkladu a dlouhodobé zpětné vazbě, v rámci kterého dochází k výměně informací a zkušeností mezi méně zkušeným a zkušenějším kolegou. Zkušeného kolegu nazýváme mentor. Mentor je tedy expertem v dané oblasti. Má schopnost a chce předávat znalosti a dovednosti a rozvíjet tak schopnosti spolupracovníků. Na druhé

[23]ERIC PARSLOE, The Oxford Schoolof Coaching & Mentoring

straně stojí neméně zkušený jedinec, kterého nazýváme mentee, který je méně zkušený a nemá problém převzít iniciativu v procesu svého rozvoje. Má jasnou představu rozvojového cíle.

Mentoring je jeden z nejefektivnějších nástrojů rozvoje zaměstnanců. Využívá potenciálu a zapojení interních expertů do rozvoje dalších. Přenáší interní know-how a sdílí zkušenosti v bance a zvyšování výkonnosti, motivovanosti a spokojenosti.

7.2.3 Talent management

Všechny významné světové společnosti se snaží oslovit mladé a talentované absolventy vysokých škol. Banky v ČR tomu nejsou výjimkou. Dle mého názoru absolventi vysokých škol dovedou přinést bance úplně nové a inovativní pohledy nejen na zaběhlé procesy, ale také bance mohou pomoci oslovit mladé klienty. Na druhou stranu jim banka v průběhu celého roku nabízíme expertní znalosti a zkušenosti a mimo to také rozvojový program, který je pro tuto skupinu ušitý přímo na míru. Cílem programu je získat, motivovat a připravit absolventy s růstovým potenciálem na budoucí odborné a manažerské pozice v bance.

8 CERTIFIKACE

Jedna z klíčových priorit banky je dnes orientace na klienta. Kvalifikace zaměstnanců, kteří s klientem jednají, má na spokojenost klientů přímý vliv. Banky chtějí, aby klienti měli jistotu, že bankéři naplňují jejich očekávání. Certifikace garantuje, že dotyčný zaměstnanec má všechny tyto kvality- znalosti, dovednosti a odpovídající přístup ke klientovi. K jejímu nabytí opravňuje úspěšné absolvování následujících tří aktivit:

- **Testy** - odborné znalosti.
- Prodejní **trenažer** / náslech - dovednost vedení prodejního rozhovoru
- **Rozhovor** s manažerem – přístup ke klientům a týmu.

Certifikace se týká zaměstnanců na všech poradenských pozicích ve všech segmentech retailu a její myšlenka je sdílena se všemi bankami v rámci celé společnosti. Certifikaci absolvují všichni bankéři v rámci celé společnosti. Recertifikace pak probíhá jednou za tři roky.

Certifikace je rozdělena do několika částí:

Test pokrývá oblasti finanční gramotnosti, znalosti produktů a dovednost zvolit vhodný produkt podle situace klienta. Zahrnuje i znalosti procesů a aplikací klíčové pro obsluhu klienta v daném segmentu. Bankéř má k dispozici kompletní znění otázek. K úspěšnému absolvování testu musí bankéř splnit test na 80 %.

Trenažer je simulací prodejního rozhovoru. Jako přípravu má možnost bankéř absolvovat tréninkové trenažéry přístupné v systému banky. K splnění trenažéru je nutné se dostat až do finální části rozhovoru (tj. klient Vám nesmí ukončit schůzku předčasně).

Náslech je nástroj hodnocení prodejních dovedností bankéře, které hodnotí přímý nadřízený. Pro certifikaci je třeba, aby manažer vyhodnotil alespoň dvě obchodní schůzky zaměřené na prodej. Jako přípravu je možnost dohodnout se se svým manažerem na náslech bankéře s klientem a požádat jej o zpětnou vazbu.

Rozhovor s bankéřem je zaměřený na vyhodnocení bankéřova přístupu ke klientům a ke kolegům v týmu (i to totiž ovlivňuje výkon celé pobočky). Tento rozhovor vychází ze stejných hodnot jako řízení individuálního výkonu (můj klient – moje práce – můj tým).

9 POBOČKOVÁ SÍŤ- AKTIVITY A METODY

Produktivita bankéře je ovlivněna rozvojem z pozice jeho manažera, každý bankéř je součástí určité pobočky, na které působí. Je důležité, aby manažer pobočky, bankéře sledoval a snažil se ho vést. V rámci rozvoje bankéře je důležitá i zpětná vazba od manažera. Vztah bankéře a manažera by měl být partnerský. Manažer by měl být schopný vyřešit jakýkoliv problém týkající se produktivity. Pomoc tedy bankéři nalézt cestu ke zvýšení efektivity.

9.1 Náslech-stínování

Jednou z možností jak bankéře rozvíjet v rámci pobočkové sítě je náslech a následné stínování. Manažer si může k této metodě rozvoje přizvat i lektora. Stínování včetně náslechu vypadá následovně. Lektor nebo manažer je během určité sekce například schůzky vaší součástí. Pro efektivní stínování je dobré, aby stínování probíhalo po celý den. Lektor pozoruje výkon bankéře a při náslechu si dělá poznámky. Následně výkon bankéře zhodnotí, předá své triky a tipy, jak aktivitu ještě zefektivnit. Lektora s i je možná přizvat ke svým aktivitám a díky jeho postřehům se bankéř může posouvat dál a dál.

Stínování může bankéř využít v jakékoliv situaci, při které se cítí, že potřebujete správně nasměrovat nebo vést. Od pravidelných porad, individuálního rozhovoru například s někým z týmu, obsáhlých prezentací, vedení workshopu až po každodenní náslechy prodejních rozhovorů.

9.2 Konzultace

Další důležitou součástí týkající se produktivity bankéře je možnost konzultace. Každý bankéř má jisté úkoly, cíle, které musí naplnit. V rámci této pozice nejsou stanovené normy, jak cíle nebo úkol splnit. Tedy bankéř má tzv. volné ruce a záleží na jeho kreativitě a intuici. Může se stát, že si bankéř není úplně jistý svým rozhodnutím a potřebuje daný problém konzultovat. Manažer může, díky svým zkušenostem ať už z

vlastní praxe, nebo nasbíraných spoluprací s ostatními kolegy i z jiných oblastí, pomůže najít správnou cestu.

9.3 Metody-rozvoj celého teamu

- Bálintovská skupina
- Struktura Grow
- Synektika
- Šest klobouků

Dvě hlavy vědí víc než jedna, ale deset hlav ví více než dvě. Manažer bankéřům týmu, v roli moderátora pomůže s „kolektivním“ řešením, obvykle vztahově obtížných problémů. Jeho pomoc spočívá v tom, že celému týmu udává správný směr a ten pak vytvoří „baterii“ nápadů. Tato metoda se používá v případě, že si bankéř neví rady, i po tom co jste vyzkoušeli všechny možnosti, které měl. „Bálinta“ může tým využít v případě, že se v týmu vyskytl problém, se kterým si jednotlivec ani po vyzkoušení různých technik řešení neví rady a chce se podělit s touto skutečností se svými kolegy. Ti pak společnými silami navrhnou další možné tipy a techniky a předají si tak tzv. Best practice, díky tomu, že spojí své síly a zkušenosti dohromady.

GROW model pochází z oblasti koučování a jde o algoritmus, se kterým manažer pracuje na zakázce. V podstatě se jedná o postup čtyř návazných kroků pro jakoukoliv situaci, kdy manažer potřebuje promyslet změnu, naplánovat ji a následně tak zvýšit šance na její implementaci. Goal – Cíl, Realities – Realita, Options – Možnosti, Will – Vůle. Postup podle metody GROW je osvědčenou cestou, když chce tým dosáhnout jasně viditelného posunu. Manažera je vhodné využít tehdy, když potřebují bankéři povzbudit k tomu, aby si našli takový cíl, o který chtějí usilovat, zhodnotit reálnou situaci a zvážit všechny možnosti, které mají k dispozici. Na konci tohoto procesu stojí tzv. chytrý cíl – „SMART“ – a podniknutí významného kroku k jeho dosažení. Například v případě, že bankéř potřebuje změnit organizaci své práce. Potřebuji konečně splnit obchodní plán na 100%.

Synektika je brainstormingová technika kreativního hledání námětů a odpovědí k dané otázce. Postupně vytváříte pomocí metafor analogie z co nejvíce rozličných oblastí, hledá k nim vhodná řešení, která aplikuje na původní námět.Využívá se v případě, že potřeba vymyslet něco nového, co posune tým k lepším výsledkům a už nic nového nepřichází. Například, když je potřeba navýšit prodej nějakého produktu a možnosti koho ještě oslovit pomalu vysychají.

Šest klobouků je metodou, která je založena na skupinovém myšlení. Smyslem je dívat se na problém z různých úhlů pohledu. Každý ze šesti klobouků představuje jiný typ myšlení, jinou roli, která dovoluje myslet si a říkat věci, o kterých by bankéř, za jiných okolností nepřemýšlel a o nichž by nemluvil. Umožňují tak komplexní prozkoumání problému z mnoha hledisek a následné hledání optimální cesty k řešení. Tento způsob metody se dá využít například v případě, že u zdánlivě úspěšné porady či pracovní schůzky se objeví problém, na kterém se vše zadrhlo, a jednání kvůli tomu nabralo špatný směr. Kolegové i zákazník ztrácí trpělivost, navíc ta spousta notorických skeptiků, kteří považují nápady bankéře (projekty) za nerealizovatelné. V takových případech je dobré zkusit zvolit metodu šesti klobouků, pomocí které může tým či bankéř předejít podobným situacím, ale také zapojit své kolegy do kreativního řešení zdánlivě neřešitelných problémů.

10 ŘÍZENÍ VÝKONU

Řízení výkonu bankéřů je v současně době s přibývající konkurencí pro banky na českém trhu velmi důležitou aktivitou, která se musí efektivně řídit a kontrolovat. U bankéřů jsou nastaveny individuální cíle, které bankéř musí za určitý čas splnit. Tyto cíle jsou nastavovány společně s manažerem pobočky, který má konkrétní instrukce od svého nadřízeného. Bankéř uzavře s manažerem tzv. dohodu. Bankéř má možnost sám sebe v rámci splnění cílu sám ohodnotit, hodnocení je po sléze konzultováno s manažerem pobočky ve které bankéř působí. Sebe hodnocení rozvíjí sebereflexi a zjednoduší to následnou komunikaci s manažerem pro další období, kde bude realizováno nastavení dalších cílů. Řízení výkonu je jedním z klíčových nástrojů, který pomáhá naplňovat strategii banky. Je to komplexní manažerský nástroj rozvoje motivace zaměstnanců. Je založen na aktivním a průběžném dialogu mezi manažerem a bankéřem. Cílem řízení výkonu v pobočkové sítí je podpořit změnu chování a prodeje na pobočkách a přitom neohrozit obchodní výsledky banky. Řízení výkonu plní následující principy:

Transparentnost

- Zaměstnanec ví, co od něj manažer očekává
- Zaměstnanec ví, za co a jak je hodnocen
- Zaměstnanec ví, co má dělat pro naplnění svých cílů

Objektivita a spravedlnost

- Manažer hodnotí zaměstnance vždy v porovnání s kompetenčním profilem
- Manažer manažera zajišťuje kontrolu objektivity hodnocení

Diferenciace odměňování dle výkonnosti

- Bonusy ve vazbě na výkon se zohledněním individuálního i týmového výkonu
- Odlišení velmi výkonných zaměstnanců od ostatních

Osobní rozvoj a motivace

- Důraz na kontinuální rozvoj a motivaci jednotlivců
- Podporuje změnu chování v souladu s klientskou strategií na všech úrovních
- Podporuje zájem jednotlivců o vlastní rozvoj i zájem manažerů na rozvoji týmů

10.1 Kompetenční profil bankéře

Bankéř má jistý kompetenční profil, tedy úkony, které má možnost realizovat. Kompetence určuje i to jak se má bankéř chovat. Kompetence můžeme u bankéře rozdělit na klienta a na práci bankéře.

Bankéř zajišťuje spokojenost klienta. Zná parametry, principy a výhody svěřeného portfolia produktů banky a umí je klientovi vysvětlit tak, že nabízenému produktu rozumí a je mu jasné, k čemu a jak jej může využít i kolik za něj zaplatí. Zvládá dobře techniky prodejních dovedností, umí je prakticky využít a snaží se v této oblasti zlepšovat. Např. Dokáže s klientem samostatně vést kvalitní prodejní rozhovor (tj. v jeho rámci aktivně naslouchá, klade otázky, umí číst a vyhodnocovat nákupní signály, zjišťuje skutečné potřeby klienta), na jehož závěru navrhuje komplexní řešení na základě zjištěných potřeb. Na vše, co dělá, se dívá očima klientů. Aktivně zjišťuje očekávání klienta a ověřuje, zda je spokojen.

Má vždy profesionální vystupování a působí jistě v tom, co dělá. Je vždy vstřícný a přátelský, vnímavý vůči potřebám druhých. Poskytuje klientovi kvalitní servis a aktivně přispívá k pozitivnímu zážitku klienta tak, aby se klient pravidelně vracel a řešil s ním všechny své finanční potřeby. Komunikuje jazykem a formou srozumitelnou pro klienty daného segmentu a ověřuje porozumění a pochopení. Dle situace vzdělává klienta s cílem zvýšit jeho finanční gramotnost.

Přijímá zodpovědnost za svou práci a výsledky. Uzná svou chybu a neviní z ní ostatní, nehledá výmluvy. Zaměřuje se na kvalitní práci vedoucí k dlouhodobým výsledkům i na kvalitu řešení. Je spolehlivý - domluvené dodává včas, v požadované kvalitě a drží slovo.

Nastavuje si přiměřeně náročné cíle směrem k zlepšování sebe i naší konkurenceschopnosti. Rozumí svým cílům, přijímá za ně zodpovědnost a je důsledný v jejich plnění. Dosahuje jich požadovaným způsobem (chování dle kompetenčního

profilu). Hledá způsoby, jak překonat překážky při dosahování cílů a dotahuje řešení do konce v souladu s očekáváním klienta/vedení.

Aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, iniciuje návrhy pro svůj osobní rozvoj. Je schopen pojmenovat své silné stránky a rezervy. Dovede definovat, co by příště udělal jinak a proč. Vyhledává a přijímá zpětnou vazbu. Učí se z předchozí zkušenosti.

Vyhledává a využívá příležitosti ke zlepšení, přináší vlastní nápady a vylepšení. Přijímá a aktivně podporuje návrhy změn a jejich realizaci. Je schopen překonat stereotypy, nebrání se novým postupům a metodám. Aktivně získává nové informace a poskytuje je dále do týmu. Zajímá se o dění i trendy a informuje klienty o užitečných novinkách. Má přehled o trhu konkurenčních bank a zná související legislativu.

10.2 Rozvojový plán

V této části rozhovoru manažer a zaměstnanec společně definují konkrétní postup, jak dojít k požadované změně chování a tedy posunu v oblasti kompetencí a zlepšení v oblasti výkonnostních cílů.

V rozvojovém plánu se popisuje cílový stav, tj. jak to bude vypadat po změně. Konkrétní kroky vedoucí ke splnění plánu se popisují ve formě rozvojových aktivit bankéře (aktivity vykonávané na denní bázi v rámci běžné pracovní činnosti), podpory manažera (náslechy, průběžná zpětná vazba, přidělení mentora, delegace složitějších úkolů, sdílení informací a zkušeností) a doplňkové podpory (účast na vybraných produktových i dovednostních školeních, přidělení kouče).

Tyto konkrétní kroky se z důvodů vyjasnění vzájemných očekávání mezi zaměstnancem a manažerem a možnosti objektivního vyhodnocení popisují ve struktuře SMART.

10.3 Kariérní plán

V rámci kariérních plánů si manažer vyjasňuje očekávání zaměstnance o jeho osobním dlouhodobém rozvoji.

Existují 3 možné směry rozvoje kariéry:

Rozvoj v rámci stávající pozice – chce-li daný bankéř v dlouhodobém horizontu zůstat na stávající pozici a je na ní výkonný, jeho rozvoj je pak zaměřen na posílení odbornosti (co) a chování (jak) v dané oblasti. Takoví zaměstnanci jsou vhodně zařazeni, nemají vysoké ambice růstu a pomáhají stabilizovat týmy.

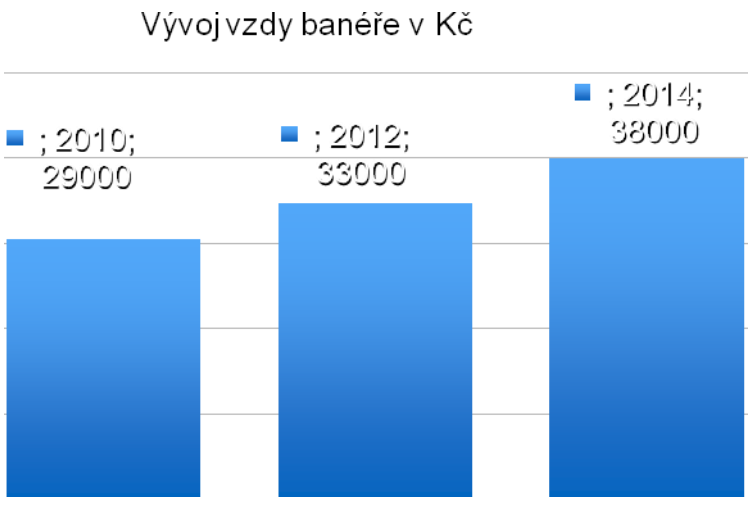
Horizontální rozvoj – má-li daný zaměstnanec předpoklady odborného růstu, rozvoj je zaměřen směrem k prohlubování stávající specializace či získávání dalších.

Vertikální rozvoj – má-li daný bankéř předpoklady k růstu na vyšší úroveň pozice, rozvoj je zaměřen na přípravu na budoucí roli. Sem patří i rozvoj směrem k manažerské roli, ať už se jedná o řízení jednotlivců či posléze i týmů.

11 ODMĚŇOVÁNI A BENEFITY

Každý bankéř je za svou práci odměněn v podobě mzdy. V současné době v bankovním sektoru mají banky různé způsoby odměňování. Rozdíl je ve výši mzdy a dále ve způsobu dalšího odměňování. Některé banky na českém trhu mají různě strategie, jak své zaměstnance ohodnotí a nastavit jim výši odměňování. Každý bankéř má v pracovní smlouvě uveden název pracovní funkce, která se nachází v katalogu pracovních funkcí. Pro skupinové pracovní funkce je stanoveno rozpětí, ve kterém se může pohybovat výše základní mzdy. Toto rozpětí je uvedeno ve Mzdovém řádu. Plánované úpravy mezd provádíme jednou za rok. Mzdy se navyšují individuálně a výše navýšení se může lišit, protože zaměstnanec je hodnocen na základě svého výkonu a funkce, kterou plní. Navržené navýšení mezd je vždy výsledkem hodnocení řady parametrů, včetně srovnání konkrétní výše mzdy s tržní hodnotou pro danou funkci. Celkové procento možného navýšení mezd vychází z podmínek dohodnutých v Kolektivní smlouvě.

Graf 3: Nárůst mzdy bankéře 2010-2014



Zdroj: ČESKÁ SPOŘITELNA, a.s., oddělení HR., 2014-04-03[24]

[24] ČESKÁ SPOŘITELNA, a.s., oddělení HR., 2014

Změny mezd mimo roční úpravy jsou možné pouze ve výjimečných případech. Oprávněné případy pro změny mezd upravuje Mzdový řád zaměstnanců banky, jedná se o následující:

- Ukončení zkušební doby nebo zapracování
- Návrat z mimo evidenčního stavu (mateřská/rodičovská dovolená, uvolnění pro výkon veřejné funkce apod.)
- Za účelem udržení/stabilizace zaměstnance
- V případě změny pracovní funkce

11.1 Variabilní složky mzdy

Pro výplatu bonusů v průběhu roku a ročních bonusů platí následující:

- Bonus bude vyplacen na základě vyhodnocení finančních výsledků banky za daný rok
- Velikost celkového bonusového fondu je odvozena od výkonu celé banky
- Bonus není nárokovou složkou mzdy a vyplácí se v závislosti na pracovním výkonu zaměstnance
- Forma a termín výplaty mohou být upraveny rozhodnutím představenstva banky

Zaměstnanci pobočkové sítě mají bonus vyplácen v závislosti na plnění stanoveného obchodního plánu pobočkou a jednotlivcem.

Pravidla rozdělování bonusů jsou stanovena pro obchodní a neobchodní pozice všech segmentů: Mass Market, MassAffluent, TOP Affluent, řízení pobočkové sítě a hypotečních center.

Bonus se dělí na část vyplácenou čtvrtletně a část vyplácenou po skončení roku.

Do motivace za prodej jsou zařazeny pouze produkty a služby, u kterých je možné identifikovat poradce, který daný obchod sjednal. Odměny jsou vypláceny za prodej i následnou kvalitu služby. Mimo prodeje jsou stanovena další motivační kritéria (např. spokojenost, rizikovost portfolia atd.). Výplaty jednotlivých složek bonusu jsou na sobě nezávislé (například oblast, které nevznikne nárok na výplatu bonusu za prodej produktů, může přesto získat bonus za růst spokojenosti klientů).

Systém mzdové motivace pobočkové sítě slouží k dosažení cílů banky. Je stanoven centrálně, pobočky nemohou vytvářet svůj vlastní bonusový systém, ani jej pozměňovat.

Bonusový systém je nastaven pro jednotlivé pozice pobočkové sítě podle jejich rolí a cílů na příslušný rok.

11.2 Bonusy mimo bankéře

Zaměstnancům útvarů centrály, které mají vlastní bonusové schéma, je bonus vyplácen ve frekvenci stanovené tímto schématem. Principy vyplácení bonusů jsou stanoveny příslušným interním předpisem.

Zaměstnancům útvarů centrály, které nemají vlastní bonusové schéma, je vyplácen bonus jedenkrát ročně v termínu a formě dle rozhodnutí představenstva ČS. K výplatě bonusu dochází v případě, že dojde k dosažení požadované hodnoty plnění plánu celé banky. Základní principy výplaty bonusu popisuje Mzdový řád.

11.3 Ostatní benefity

V současné době z daňových důvodů využívají i jiné formy odměny pro bankéře. Na českém trhu je v bankovnictví oblíbená tzv. “cafeteria“, neboli programu volitelných zaměstnaneckých výhod, který je postaven na principu svobodné volby z široké nabídky benefitů s ohledem na individuální potřeby každého zaměstnance.

V cafeterii mohou zaměstnanci vybírat služby z oblastí financí, sportu, kultury, zdraví, cestování a vzdělávání, a to v síti smluvních partnerů po celé ČR. V programu je rovněž možné čerpat služby od dodavatelů i mimo tuto smluvní síť nebo získávat prostředky navíc za soukromé nákupy v partnerských e-shopech. Vždy záleží na konkrétní bance jak tento systém má upraven a jaké smluvní partnery má.

Mimo cafeterii lze čerpat následující zaměstnanecké výhody:

- Prodloužení dovolené o 1 týden za rok
- Příspěvek na stravování (zaměnitelný v systému Cafeteria za body)
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní pojištění (Pojišťovna ČS)
- Zdravotní volno
- Volno na charitu
- Volno pro otce
- Příspěvek na hlídání
- Zvýhodněné podmínky pro využívání produktů banky

Úplný výčet zmíněných zaměstnaneckých výhod je vždy popsán v systému Cafeteria.

12 POHLED BANKÉŘE

Tato kapitola si dala za cíl přiblížit reálné faktory, které bankéře primárně ovlivňují v jeho výkonu. Autora zajímá opravdu skutečný pohled jednotlivě dotazovaných bankéřů.

Jedná se o to, aby si čtenář uvědomil a nahlédl k problematice této profese. V dalších podkapitolách toto rozvedu dopodrobna a budu rozebírat jednotlivé faktory, které toto mohou ovlivnit.

12.1 Faktory produktivity bankéře

V průběhu psaní mé diplomová práce jsem měl možnost setkat se s bankéři několika společností působící na českém trhu. Tito bankéři pracují ve velkých finančních domech jako je Česká spořitelna, a.s., GE Money Bank., a.s. a nová banka, která je trhu krátce Sber bank, a.s.. S těmito bankéři jsem strávil několik dní a měl jsem je i možnost pozorovat při jejich práci. Následně jsem se jich ptal na věci a činnosti, které s profesí osobního bankéře jsou spojené. Zajímalo mě co je pro ně a pro klienty prioritní a co bankéře motivuje případně demotivuje. Byl jsem překvapený, jelikož jejich odpovědi se příliš nelišily. V této části kapitole diplomové práce popíši faktory ovlivňující produktivitu ze strany bankéře.

12.2 Vedení banky

Každý segment v bankovnictví je rozdělen ve způsobu řízení a kompetencí jednotlivých manažeru, může to nazývat struktura hierarchie. Tím je myšlen například region, za který zodpovídá regionální manažer, pod kterého spadá a zodpovídá se mu oblastní manažer, který řídí a deleguje manažery jednotlivých poboček. Každý manažer má odpovědnost za svůj tzv. tým a předává reporty svému přímému nadřízenému týkající se produktivity jeho týmu. Je důležité si uvědomit, že kromě manažera pobočky žádný výše postavený manažer nevidí, jak se tým chová nebo jak je tým produktivní. Pro výše postavené manažery jsou zásadní čísla, podle kterých hodnotí práci manažera pobočky a jeho týmu. Z hlediska produktivity jsou pouze dvě možnosti, buď je tým efektivní a produkuje dostatek obchodů pro banku nebo není tým

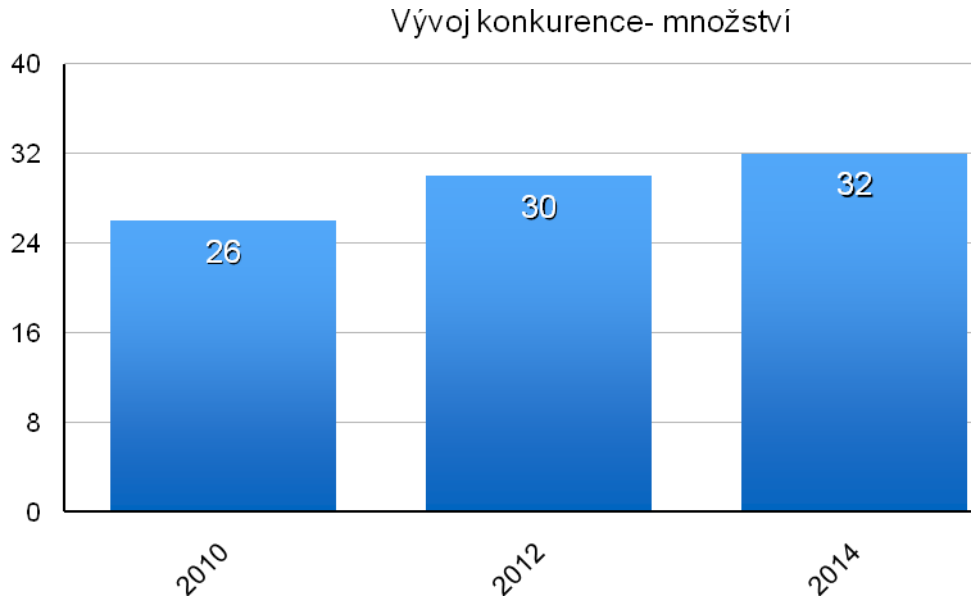
efektivní a jeho produktivita je nedostačující. V případě, že tým není produktivní je potřeba nalézt důvod proč tomu tak není. To je součástí činností manažera pobočky, který tento fakt konzultuje se svým přímým nadřízeným tedy oblastním manažerem.
Pro bankéře je velmi důležité, aby jejich manažer byl schopen objektivně zhodnotit jejich produktivitu, a zamyslet se nad důvody proč například bankéř není tak efektivní jak by si banka přála. Nedostatečná efektivita může být následkem špatně nastavených činností, psychickým rozpoložením bankéře či tlakem ke splnění jeho obchodního plánu. Je potřeba, aby si tyto možné aspekty manažer pobočky uvědomil a dokázal je předat svému nadřízenému, se kterým najde způsob řešení této situace.
Velmi často se v praxi stává, že manažer pobočky není schopen si své bankéře obhájit, tedy obhájit jejich práci a u svého nadřízeného působí jako manažer, který nemá schopnost vést lidi. Ne vždy je chyba na straně bankéřů či manažerů.

12.3 Obchodní plán

Pozice osobního bankéře je obchodní pozicí, na kterou je vázán obchodní plán, ten může být měsíční, kvartální, půlroční či roční. Každá banka má své produkty a bankéř má za úkol tyto produkty svým klientům nabídnou a následně prodat. Obchodní plán je z těchto produktů složen. Měl jsem tu možnost a komunikoval jsem s bankéři, kteří v bance pracují již řadu let, a musím říct, že jsem byl velmi překvapen z toho, jak se obchodní plány časem velmi rychle mění. Všichni bankéři se shodli, že není jednoduché současné obchodní plány plnit. Dle informací všech bank, ve kterých jsem měl domluvené konzultace vím, že současné obchodní plány jsou následkem větší konkurence, stoupajícím nákladů a také růstu, které si banky nastavily.

Na osobní bankéře je tedy vyvíjen tlak, který je dlouhodobý a pro bankéře neúnosný. To bankéře demotivuje a ztrácejí chuť obchodovat a plnit tak své obchodní plány. Bankéři se shodli na tom, že místo toho, aby banka hledala cestu snazšího plnění obchodního plánu pomocí inovace jejich produktů či služeb. Přidává činnosti osobním bankéřů. V praxi to znamená větší počet schůzek, akvizice mimo banku, více telefonátů s klienty a vyšší tlak na obchod u klienta. Tyto činnosti mají za následek demotivaci a také nechuť klientů. Bankéři vědí, že obchod na klienta čeká na každém rohu a klienti jsou velmi obezřetní, proto když vycítí nátlak ze strany bankéře, ztrácejí chuť obchodovat a mají k bankéři nedůvěru. To se pak odráží i v následném neplnění pro následující období.

Graf 4: Vývoj konkurence v ČR



Zdroj: SBERBANK CZ, a.s., oddělení marketingu, 2014-02-03[25]

12.4 Kolektiv

Dalším faktorem, který bankéře ovlivňuje, je kolektiv. Byl jsem překvapen tím, že ani jeden z dotázaných bankéřů nehodnotil kolektiv, ve kterém pracuje negativně. Týmová práce a atmosféra v týmu, je pro všechny bankéře velmi důležitá. Každý bankéř je svým způsobem výjimečný, každý bankéř má určitou specializaci. To v praxi znamená určité zaměření na konkrétní produkt. V týmu je důležité se vzájemně doplňovat a v rámci obchodu si navzájem pomoci. Stává se však, že na pobočce je jedinec, který je demotivován a svůj negativní přístup předává na ostatní bankéře, kteří se nechají jeho argumenty a přístupem ovlivnit. Jeden z bankéřů to uvedl na příkladu své kolegyně, která na pozic bankéřky pracovala několik let. Byla obchodním plánem a přístupem banky tak demotivována, že neměl chuť práci bankéřky dělat a hledala důvody proč konkrétní činnosti neuskutečnit. To mělo za následek demotivaci celého týmu a vytvoří nepříznivé atmosféry. Následně však dodal, že bankéřka měla být několikrát povýšená a z důvodu rušení pozic, na které měla nastoupit, jí nebylo

[25] SBERBANK CZ, a.s., oddělení marketingu, 2014

povýšení umožněno. Zdůraznil, že z části chápal její počínání, avšak z jeho pohledu nebylo její chování profesionální.

12.5 Kariéra

Nedílnou součástí pozice osobního bankéře je i kariérní růst. Každý bankéř má ke svému kariérnímu růstu rozdílný přístup. Někteří bankéři jsou spokojení s tím, jakou pozici vykonávají, jiní mají větší ambice a chtějí se kariérně posunout. Mluvil jsem celkem z deseti bankéři pracujících v různých finančních domech a 90% z nich se chtějí kariérně posunout a to ve velmi krátkém časovém horizontu. Rád bych zdůraznil fakt, že každý z těchto bankéřů působí na své pozic minimálně tři roku, což je dostačující doba pro další karierní rozvoj. Bohužel karierní posun lze pouze v situaci, kdy bankéři naplňují své obchodní plány. Obchodní plán, je činnost, která je pro pozici osobního bankéře prioritní. V případě, že tuto činnost bankéř nenaplňuje, je předpoklad, že nebude naplňovat prioritní činnost i na jiné pozici, i když třeba neobchodní. Bankéři byli názoru, že kariérní růst je začarovaný kruh a je v současné době těžké se prosadit.

12.6 Mzda a jiné ohodnocení

Hlavním motivátorem všech bankéřů je mzdové ohodnocení a další variabilní složky mzdy. Jak jsem uvedl v na začátku této kapitoly. Každá banka má jinak nastaven systém ohodnocení. V bankách ve kterých jsem měl možnost konzultovat svou práci a její cíl. To měly nastaveny následovně.:

Česká spořitelna, a.s., má nastavenou vyšší základní složku mzdy, avšak bonusového ohodnocení je nižší. Znázorněno v procentech, fixní složka vs. Variabilní – 90% vs. 10%

GE Money bank a.s., je nastavena dle amerického modelu a to je velmi nízká fixní složka mzdy, avšak bonusová složka v případě splnění obchodního plánu je na českém trhu nadstandartní. Znázorněno v procentech, fixní složka vs. Variabilní- 60% vs. 40%

Sber bank, a.s., je nová banka působící velmi krátce na českém trhu. Poměr fixní složky a variabilní složky mzdy je vyvážený a to poměru 80% vs. 20%.

Ohodnocení bankéřů probíhá i jinou formou než peněžní. Banky nabízejí i systém benefitů, který je obecně nazýván “Cafeteria“, tento systém funguje na bázi katalogu, kde si bankéř v určité sumě může vybrat různě služby nebo produkty partnerských společností banky, ve které bankéř působí. Tento systém je u dotazovaných bankéřů velmi oblíbeny

Dalším benefitem jsou například produkty banky. Bankéři nejvíce ocenili možnost hypotečního úvěru se zaměstnaneckou úrokovou sazbou a s možností dalších výhod. V současné době jsou běžné příspěvky na penzijní připojištění či úrazové, avšak tento příspěvek berou bankéři jako samozřejmost, které jejich současnou situaci nějak neřeší. Oproti hypotečnímu úvěru, který každý člověk řeší včetně bankéřů.

13 MOTIVÁTORY

Z důvodu zjištění faktorů ovlivňující práci bankéře, jsem v průběhu tvoření diplomové práce využil formu jednotného dotazníku, který byl předán vzorku 30 respondentům, kteří jsou na pozici bankéřů - juniorních i seniorních.

Dotazník řešil tyto otázky, na které se odpovídalo škálou ohodnocení 1 až 10. (1 nejméně, 10 nejvíce). Vyhodnocení dotazníku bylo individuální a bylo zaokrouhlováno.

1. Jak důležitá je pro Vás výše fixní složky mzdy?
2. Jak důležitá je pro Vás variabilní složka mzdy?
3. Jak moc jsou pro Vás v rámci vedení důležité zkušenosti nadřízeného?
4. Jak moc je důležitý věk nadřízeného?
5. Vnímáte jako výhodu zkušenost v jiné bance svého nadřízeného?
6. Je pro Vás důležitý osobní přístup nadřízeného?
7. Ovlivňuje Vaše osobní plnění atmosféra na pobočce?
8. Jak moc Vás ovlivňuje v rámci plnění obchodního plánu tlak ze strany manažera?
9. Myslíte si, že vzdělání rozhoduje o výši mzdy?
10. Jak moc bankéře v plnění osobního plánu motivuje kariérní růst?
11. Jak moc bankéře demotivuje nereálně splnitelný obchodní plán?
12. Jak moc podle Vás, ovlivňuje vzdělání produktivitu bankéře?
13. Jak moc jste spokojený se svojí současnou pozicí?

13.1 Vyhodnocení dotazníku

U dotazníku jsem zpracovával každou otázku individuálně. Z otázek vyplynulo následující:

Otázka č. 1

U dotázaných bankéřů, bylo průměrné hodnocení této otázky číslem osm. Z toho vyplývá, že bankéři vnímají jako fixní složku mzdy velmi důležitým motivátorem z hlediska jejich profese.

Otázka č. 2

Podobně tomu bylo u otázky číslo dvě. Která byla hodnocena číslem 7. Dle mého rozboru je pro bankéře důležitější fixní složka mzdy avšak velmi podstatnou části ohodnocení vnímají i složku variabilní.

Otázka č. 3

U této otázky bylo neméně překvapivým hodnocením číslem devět. Bankéři vnímají zkušenosti manažera jako velkou přidanou hodnotu.

Otázka č. 4

Věk nadřízeného byl hodnocen stupněm pět. Tedy průměrné hodnocení. Což svědčí o racionálním myšlení dotazovaných bankéřů.

Otázka č. 5

Velmi mě překvapilo hodnocení této otázky, z dotazovaných bankéřů velmi velké množství dalo hodnocení číslem deset.

Otázka č. 6

Oslovení bankéři hodnotili tuto otázku číslem šest, tedy oproti ostatním otázkám velmi nízkým číslem. Přístup manažera tedy není v rámci faktorů tím nejpodstatnějším.

Otázka č. 7

Dotazovaní hodnotili tuto otázku průměrným číslem osm. Je tedy pro bankéře velmi důležité prostředí, ve kterém bankéři pracují.

Otázka č. 8

U velkého množství dotazovaných respondentů, se odpovědí podle hodnocení hodně lišili, avšak průměrné hodnocení bylo sedm. Rozpětí hodnocení u dotazovaných bylo široké.

Otázka č. 9

Otázka týkající se výše mzdy a vzdělání bankéře, byla hodnocena stupněm pět.

Otázka č. 10

Jedna z posledních otázek zaměřující se na kariérní růst, byla ohodnocena stupněm šest.

Otázka č. 11

Tato otázka zaměřující se na demotivaci nebyla hodnocena dle mého názoru překvapivě. Vyhodnocena byla číslicí devět.

Otázka č. 12

Předposlední otázka byla nejníže hodnocena a to stupněm čtyři. Produktivita není dle názoru bankéřů vázaná na je vzdělání.

Otázka č. 13

Poslední otázka mého dotazníku, zaměřující se na spokojenost v profesi dotazovaných. Byla ohodnocena průměrně tedy číslici pět. Spokojenost je tedy průměrná.

14 ČASOVÁ NÁROČNOST

Tato kapitola přiblíží veřejnosti denní rozvrh aktivit bankéře.
Po konzultaci s kolegy jsem udělal rozvrh dne, co vše zahrnuje, jedná se o den bankéře, který se věnuje segmentu mass affluent – retail.

Den bankéře začíná poradou, kde se zhodnotí celkové plnění obchodního plánu pobočky a oblasti. Manažer pobočky předá bankéřům podstatné informace, které mu jeho manažer sdělil. Jedná se například o produktové novinky, které bankéř potřebuje znát ke své práci. Následně se rozebírají příležitosti ke zlepšení a hledá se cesta jak efektivně činnosti s tím spojené realizovat. Na poradě je podstatné, aby se do konzultace všichni zapojili a sdělili svůj pohled na konkrétní problém. Ke konci porady si všichni účastnici potvrdí pochopení daného problému a odsouhlasí způsob řešení.

Příprava, tím je myšleno zaměření se na konkrétní klienty, s kterými má bankéř daný den domluvenou osobní schůzku. Každý klient má individuální požadavky a jinak složené porfólio produktů. Bankéř musí zjistit, zda klient opravdu efektivně využívá veškeré produkty. V případě, že tomu tak není, bankéř najde doporučení ke zlepšení. Tedy produkt následně upraví či zvolí jiný produkt, který bude klientovi 100% vyhovovat.

Důležitou částí dne je business, který nám může naplnit obchodní plán. Pro prodej je důležitá příprava. Nalézt u klienta obchodní potenciál pro konkrétní potřebu, kterou bankéř zjistí a následně prodá klientovi produkt přes užitek, tak aby naplnil klientovu potřebu řešení pro klienta, které odprezentuje a následně doporučí.

V současné době není realitou to, že klienti chodí sami od sebe do banky za účelem uzavření smlouvy na daný produkt. Proto nedílnou součástí bankéře. Vytipovat si ve svém porfóliu klienty pro prodej produktu a domluvit si s nimi telefonicky osobní schůzku. V praxi to znamená, netelefonujete, nemáte schůzky.

Zkratka OFP znamená osobní finanční plán. Je to prodejní nástroj, kde klient na dokumentu přesně vidí, jaké jsou jeho požadavky a návrh na realizaci jeho požadavků. U bonitní klientely je tento nástroj pro prodej často používán.

V poslední řadě je činností bankéře servis, klienti potřebují pomoci se správou jejich produktů a tedy v rámci spokojenosti klienta, je důležité mu vyhovět. Při této činnosti je možnost sjednání dalšího obchodu, pokud má klient čas a je prostor pro řešení jeho potřeb.

Graf 5: Rozdělení činností pro daný den

Zdroj: ČESKÁ SPOŘITELNA, a.s., pobočková síť, 2014-02-03[26]

[26] ČESKÁ SPOŘITELNA, a.s., pobočková síť, 2014

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo poukázat na práci osobních bankéřů včetně vedení banky, ve které vykonávají svojí profesi a dále osvětlit činnosti, které je potřebovat respektovat a realizovat pro celkovou efektivitu z pozice banky a bankéře. Za povšimnutí stojí obecný cíl a to vytyčení podstatných náležitostí týkajících se bank na území České republiky. Vzhledem k tomu, že profese osobního bankéře je obchodní pozicí, která má za cíl plnění obchodního plánu, je důležití, aby všechny návaznosti na splnění toho cíle byly perfektně sehrány. Za zmínku stojí i přístup autora diplomové práce vzhledem k jeho vykonávané pozici osobního bankéře. Autor bral za velmi podstatnou věc, analyzovat přístup několika bank působí na českém trhu. Autor dále věnoval mnoho času konzultacím s pracovníky bank na různých pracovních pozicích.

V teoretické se části se autor zabýval prioritními činnosti spojené s profesí bankéře a s činnostmi na tuto pozici navazovaly. Autor se zaobíral legislativou v bankovnictví velmi podrobně, neboť právní úprava je v této oblasti neodmyslitelnou součástí pro chod plynulý s korektní banky a práci bankéře. Dále byl v diplomové práci kladen důraz na řízení lidí v obecném hledisku spojené s personální činnosti. Prioritu vnímá autor ve vyhledávání kandidátů na různé pozice a následně jejich umísťování v bance. Ve velkém měřítku je bráno i v potaz celkové vedení ve velkých finančních institucích. Motivace je i jen z klíčových bodů této diplomové protože, velmi ovlivňuje chování zaměstnance na pracovišti a dále v osobním a soukromém životě. V této části diplomové práce se dále autor zaměřuje na možné způsoby vedení lidí. Tím jsou například myšleny činnosti, které vedoucí pracovník ve své kompetenci a patří do jeho náplně práce. Autor vidí a následně uvádí jako podstatné manažerské dovednosti způsob delegování, timemanagement, adaptaci nováčků, podpůrnou motivaci stávajících zaměstnanců, zdroje pro správnou motivaci od manažera. Autor si plně uvědomuje vztah jednotlivce v týmu a následně poukazuje na důležitost soudržnosti jedinců v této pracovní skupině.

Cílem praktické části diplomové práce bylo vymezit detailněji faktory, které jsou v bankách spojeny s fungováním celé společnosti ve vztahu mezi jejími pracovníky. ,Autor je přesvědčen a uvádí to i ve své práci, že pro práci bankéře je důležitý jeho rozvoj a vzdělání. Je známé, že ve všech profesích se vyplácí se neustále učit a vzdělávat. Autor v práci tento fakt důsledně zmiňuje. Autor tyto informace, které uvádí

ve své práci, získal od specialistů, zabývající se personální činností. Byli to například personalisté, trenéři, koučové, vedoucí týmů v bankách, které působí na českém trhu. Při konzultaci s těmito lidmi byly předány i informace týkající se kariérního růstu bankéřů a to z důvodu, že životnost obchodníka je dle jejich názoru maximálně 4 roky. Po uplynutí horizontu 4 let se u bankéřů velmi často objevují známky tzv. vyhoření.

Dalším cílem autora bylo v praktické části vypíchnout i místo, kde bankéři vykonávají svou pozici. Tím je myšlena pobočka banky. V rámci pobočky zachytil i činnosti manažera, které nadřízený aplikuje na svých podřízených, tedy bankéřích. Tyto činnosti vedou k naplnění obchodních.

Nedílnou součástí každé práce je i odměňování, spolu s benefity. I na tento aspekt autor ve své práci bral velký zřetel. V praxi je známo, že největším motivujícím faktorem mzda a jiné způsoby odměňování pracovníků.

Autor vzhledem ke svému pracovnímu zařazení doporučuje se před nástupem na pozici osobního bankéře detailněji informovat o činnostech, které bude na dané pozici vykonávat. Dále doporučuje zvážit potenciál své vlastní osoby, ve vztahu k obchodu a zvážit zda pro tuto pozici má dostatečné vzdělání, schopnost, dovednost a chuť učit se novým věcem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*, Praha: UJAK, 2011 s. 57, 58., ISBN 978-80-7452-020-4

BĚLOHLÁVEK, F. *20 typů lidí - jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozšířené vyd., Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3

DĚDINA, J. a CEJTHAMER, V. *Managament a organizační chovaní*, Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 3. Vyd., Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3

PIHERA, SMUTNÝ, SÝKORA. *Zákon o bankách – komentář*, 1 vyd. C.H.Beck, 2001. ISBN 978-80-7400-389-9

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace -- Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., doplněné vyd., Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí týmu a firem*, 2., přepracované a rozšířené vydání Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7

MILLER, M. a BLANCHARD, K.,*Tajemství týmů - Co vyjímečné týmy vědí a jak postupují*, Pragma, 2013. ISBN 978-80-7349-377-6

MULLER, D. a BUJNA, T. a BLOUDEK, J., *Kultura organizace je cestou ke strategii*, Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2

ŠULER, O. *Manažerské techniky*, Rubico, 1995. ISBN 80-85839-X

VAJNER, L.,*Výběr pracovníků do týmu, Grada*, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vyd., Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

Seznam použitých zahraničních zdrojů

HABERLEITNER, E. A DEISTLER, E. A UNGVARI, R. FÜHREN, fördern, coachen. Deutsch, 2008. *ISBN*-10: 3492239315

CARNEGIE, D.. United States of America, Práh (překlad), 2010, ISBN 978-80-7252-294-1

DONNELY, J. a GIBSON, J. a IVANCEVICH, J., Management, Grada, 2000, ISBN 80-7169-422-3

Seznam ostatních zdrojů

Neveřejné informace, GE Money Bank, a.s.

Neveřejné informace Česká spořitelna, a.s.

Neveřejné informace Sberbank, a.s.

SEZNAM GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Úspěšnost AML (2010-2014), Ge Money Bank a.s.,……49
Graf 2: Způsoby školení osobních bankéřů, Ceská spořitelna, a.s…....50
Graf 3: Nárůst mzdy bankéře, Ceská spořitelna, a.s…….62
Graf 4: Vývoj konkurence v ČR..... ..68
Graf 5: Rozložení činnosti pro daný den bankéře 75

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Lukáš Kobrle

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: Magisterské kombinované studium

Název práce: Profese osobního bankéře, faktory ovlivňující jeho produktivitu

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 65

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Pavel Zdvořák