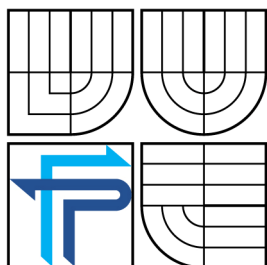


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ  
V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF ECONOMICS

## NÁVRH NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY PRÁCE OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ

A PROPOSAL TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF SALES REPRESENTATIVES

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

MARTINA MIŠKERÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Miškeříková Martina**

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

**Návrh na zvýšení efektivity práce obchodních zástupců**

v anglickém jazyce:

**A Proposal to Increase the Effectiveness of Sales Representatives**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Personální management. 1999. 951 s.  
ISBN 80-7168-614-5.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856 s.  
ISBN 80-247-0469-2.
- BLOZ, H. a SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich  
rozvíjení. 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.
- KUBEŠ, M., SPILJEKOVÁ, O. a KLARNICKÝ, R. Manažerské  
kompetence - Způsobilosti výjimečných manažerů. 2004.  
184 s. ISBN 80-247-0698-5.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Ing. Martin Slezak  
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Purnová, Ph.D., MBA  
Dečanka fakulty

V Druhé, dne 25.3.2009

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá nedostatky v řízení a motivaci obchodních zástupců. Na základě analýzy současné situace navrhuje opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti práce obchodních zástupců. Teoretická část obsahuje poznatky z oblasti manažerských funkcí a motivace. Praktická část zjišťuje pomocí analýzy současnou situaci a navrhuje na základě návrhů a doporučení změny důležité pro plnění plánů oblastního pracoviště.

## **Annotation**

The thesis deals with insufficiencies in the management and motivation of sales representatives. Based on an analysis of the present situation, it proposes measures to improve the performance and effectiveness of their work. The theoretical part contains findings from the field of managerial functions and motivation. The practical part analyses the present situation and, based on suggestions and recommendations, proposes changes that are important to ensure fulfilling the plan of a regional branch.

## **Klíčová slova:**

Management, manager, motivace, time management, komunikace, vedení lidí, obchodní jednání, sebepoznání, psychologie úspěchu, psychologie prodeje, obchodní zástupce, profesionální image, kompetence, tým.

## **Key words:**

Management, manager, motivation, time management, communication, leadership, business negotiation, self-cognition, psychology of prosperity, sales psychology, sales representative, professional image, competence, team.

MIŠKEŘÍKOVÁ, M. *Návrh na zvýšení efektivity práce obchodních zástupců.*  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 81 s. Vedoucí  
diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne .....

.....

Podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za jeho pomoc, cenné rady a připomínky ke zpracování této diplomové práce.

# Obsah

<b>1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ ...</b>	<b>11</b>
1.1. VYMEZENÍ PROBLÉMU .....	11
1.2. CÍLE PRÁCE .....	11
1.3. METODY ZPRACOVÁNÍ.....	11
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
2.1. MANAŽER.....	13
2.2. MANAGEMENT .....	13
2.3. ÚLOHA MANAŽERA A MANAGEMENTU .....	13
2.4. MANAŽERSKÉ KOMPETENCE.....	15
2.5. FUNKCE MANAŽERA.....	18
2.5.1. <i>PLÁNOVÁNÍ</i> .....	18
2.5.2. <i>ORGANIZOVÁNÍ</i> .....	21
2.5.3. <i>PERSONALISTIKA</i> .....	23
2.5.4. <i>VEDENÍ</i> .....	27
2.5.5. <i>KONTROLOVÁNÍ</i> .....	31
2.5.6. <i>KOORDINACE</i> .....	32
2.6. NEJČASTĚJŠÍ CHYBY MANAŽERŮ.....	33
2.6.1. <i>STRATEGICKÉ NEDOSTATKY</i> .....	33
2.6.2. <i>MANAŽER JAKO ZDROJ CHYB</i> .....	34
2.6.3. <i>NEDOSTATEČNÁ KONTROLA</i> .....	35
2.6.4. <i>CHYBĚJÍCÍ ORGANIZACE</i> .....	35
2.6.5. <i>CHYBNÉ MANAŽERSKÉ JEDNÁNÍ</i> .....	36
2.7. TIME MANAGEMENT .....	38
2.7.1. <i>URČENÍ CÍLŮ</i> .....	38
2.7.2. <i>ORGANIZACE PRÁCE</i> .....	40
2.7.3. <i>EFEKTIVNÍ DELEGOVÁNÍ</i> .....	41
2.8. VEDENÍ LIDÍ .....	43
2.8.1. <i>VLASTNOSTI VŮDCE</i> .....	44
2.8.2. <i>VŮDCOVSKÉ SCHOPNOSTI</i> .....	46
2.8.3. <i>PŘÍSTUPY K RŮZNÝM POVAHOVÝM TYPŮM PRACOVNÍKŮ</i> .....	47
2.9. MOTIVACE .....	50



<b>3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.1. PROFIL SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.2. HISTORIE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.3. STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2. SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>60</b>
<b>3.4. ANALÝZA MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4.1. BONUSOVÝ SYSTÉM .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4.2. VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4.3. PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>3.4.4. KOMUNIKACE .....</b>	<b>64</b>
<b>3.5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>66</b>
<b>3.5.1. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>66</b>
<b>3.5.2. SHRnutí VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>85</b>
<b>4. NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>87</b>
<b>4.1. KOMUNIKACE .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2. SCHOPNOSTI VEDOUcíHO PRACOVNíKA .....</b>	<b>89</b>
<b>4.3. MOTIVACE .....</b>	<b>91</b>
<b>4.4. KOMUNIKACE S CENTRÁLOU .....</b>	<b>92</b>
<b>4.5. KMEN KLIENTŮ .....</b>	<b>93</b>
<b>4.6. OSTATNí .....</b>	<b>94</b>
<b>5. ZÁVĚR .....</b>	<b>95</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>101</b>

## Úvod

**Cílem** mé diplomové práce bude zvýšení efektivity práce obchodních zástupců. Pokusím se zjistit, co je zapotřebí změnit a jaké prostředky musí manažer použít k tomu, aby se plnily společností určené roční cíle a zvedla se pracovní morálka a spokojenost pracovníků.

Co znamená zvýšení efektivity práce? Efektivností vyjadřujeme praktickou účinnost nějaké smysluplné lidské činnosti, nejčastěji pak lidské práce. K tomu, aby manažer pomáhal svým podřízeným při jejich seberealizaci a vedl je k co nejvyšší efektivitě, potřebuje zjistit, co obchodníci od své práce očekávají a využívat cíleně směřovaných motivačních nástrojů. Efektivita se používá jako hlavní kritérium při posuzování úspěšnosti.

O tom, zda bude v práci využito správně schopností podřízených pracovníků při plnění cílů, odpovídá vedoucí pracovník. Jeho úkolem je se svými obchodními zástupci účelně a účinně pracovat.

Po dobu mé práce u společnosti se zatím nikdo nezajímal podrobněji o spokojenost pracovníků. O jejich názory na vedoucího pracovníka. Proto provedu analýzu současné situace ve společnosti, abych zjistila, jaký názor mají pracovníci na svého nadřízeného a situaci ve firmě. Z toho pak budou vycházet nápravné prostředky a doporučení. Zjištěné nedostatky se pokusím eliminovat tak, aby došlo ke zlepšení situace, navýšení výkonů a plnění plánů.

**Pracovní hypotézy**, které jsem si ve své práci stanovila:

*„Jestliže vedoucí pracovník zlepší komunikaci se svými podřízenými, dojde ke zlepšení vztahů a posléze i pracovních výsledků.“*

*„Přístup k práci se projevuje na pracovních výsledcích. Správnou motivací a přístupem dosáhneme spokojených pracovníků s chutí pracovat.“*

# 1. Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

## 1.1. Vymezení problému

Problémem oblastního pracoviště je v současné době neplnění určených podnikových cílů a nespokojenost obchodních zástupců se směrem, kterým se společnost ubírá. Nespokojenost pracovníků se negativně projevuje na jejich přístupu k práci a výkonech.

## 1.2. Cíle práce

Cílem práce je zvýšení efektivity práce obchodních zástupců. Pomocí analýzy se pokusím zjistit současný stav ve společnosti a navrhnout řešení, která povedou k plnění podnikových cílů a větší spokojenosti obchodních zástupců. S využitím správných motivačních prostředků ze strany vedoucího pracovníka by se oblastnímu pracovišti mělo podařit splnit určených cílů. Pomoci může i eliminace negativních vlivů působících na práci obchodních zástupců.

## 1.3. Metody zpracování

Při zpracování teoretických poznatků byla využita **odborná literatura** v oblasti time managementu, vedení lidí a motivace.

Pro zpracování charakteristiky společnosti bylo využito **výročních zpráv** a **interních podkladů** firmy.

Data potřebná pro záměr bylo možno sesbírat mnoha různými způsoby. V analytickém výzkumu byla využita nejdříve **pozorovací metoda**, na základě které jsem si vytvořila okruh otázek, které jsem později pokládala vybraným respondentům formou **osobního dotazování**. Po získání podrobnějších primárních informací jsem vytvořila dotazník, který jsem zaslala obchodním zástupcům elektronickou poštou. Zvolila jsem způsob **elektronického dotazování** z důvodu časové a finanční nenáročnosti. Po navrácení vyplněných dotazníků bylo u některých pracovníků ještě prováděno **doplňkové dílčí dotazování**.

Návrhy a doporučení jsou založeny na **teoretických poznacích** čerpané z odborné literatury, ale také na připomínkách obchodních zástupců **z praxe**.

## **2. Teoretická východiska práce**

### **2.1. Manažer**

Manažer je vedoucí pracovník, rozhodující samostatně s velkými pravomocemi. Je to profesionál v oblasti řízení organizací a firem, kterého zaměstnává zřizovatel organizace nebo majitel firmy.

### **2.2. Management**

Slovo management je používáno v těchto významech:

- činnost člověka (např. personální management)
- vědní disciplína (výuka managementu)
- vedení organizace (vrcholový management)
- dovednost člověka (uplatnění managementu)

### **2.3. Úloha manažera a managementu**

Vývoj definice manažera dle zodpovědnosti byl tento - manažer je řídící pracovník, který:

- zodpovídá za práci podřízených,
- zodpovídá za efektivnost činnosti,
- zodpovídá za zavádění inovací.

Je zřejmé, že manažer se může zabývat zaváděním inovací, pokud jeho podřízení zcela automaticky odvádějí precizní práci (v podniku funguje systém řízení jakosti) a iniciativně zabraňují ztrátám, efektivně hospodaří se svěřenými hodnotami (systém výběru a hodnocení pracovníků).

Konkurenční tlak na zvyšování celkové efektivnosti nutí podnikatele přenášet komplexní starosti o celkovou prosperitu i perspektivu podniku postupně na ředitele, jejich zástupce a další nižší články řízení, které často hmotně zainteressuje podílnictvím na vlastnictví firmy. O vedoucích pracovnících je tedy vyžadováno něco víc než jen operativní řízení, je po nich vyžadována komplexní činnost vycházející z pocitu sounáležitosti s firmou a pocitu spoluvlastnictví, tj. činnost manažerská.

S vývojem celosvětového obchodu, rychlosti inovací, surovinových a ekologických omezení i nasycenosti trhu se měnily požadavky na vrcholový management firem. Hlavním úkolem postupně bylo:

- vyrobit, tj. zajistit výrobní technologii a suroviny,
- prodat, tj. zajistit reklamu, odbyt a distribuci,
- prodávat novinky, tj. rychle inovovat výrobu,
- vyřadit konkurenci, tj. prosadit technická a ekologická omezení nevýhodná pro konkurenci.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> HANDLÍŘ, J. *Management*. 1998, str. 5-10

## 2.4. Manažerské kompetence

V sedmdesátých letech představili McBer ve spolupráci s McClellandem první program zaměřený na hodnocení kompetencí. Hlavním úkolem výzkumu bylo najít odpověď na otázku: které kompetence odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných? Identifikovali pět základních kompetencí, považovaných pro úspěšný výkon manažerské práce za důležité:

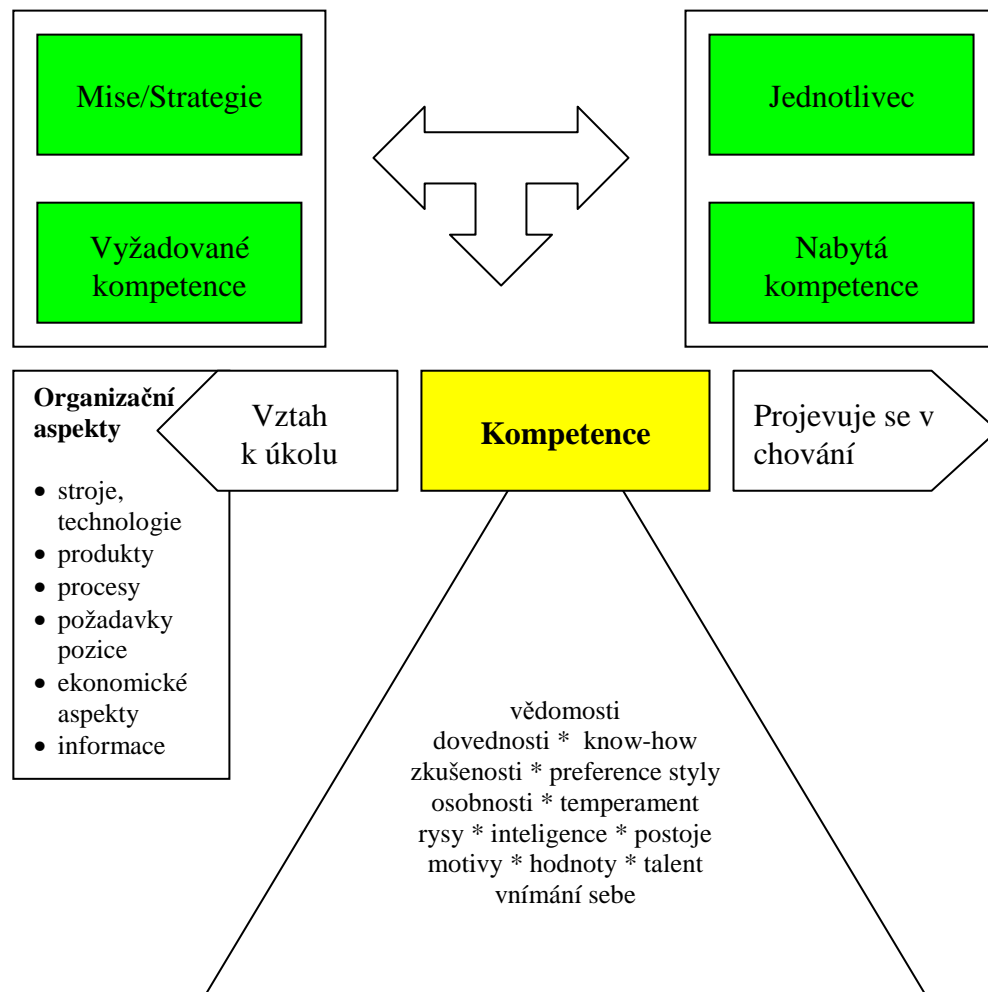
- speciální vědomosti,
- intelektuální zralost,
- podnikatelskou zralost,
- mezilidskou zralost,
- pracovní zralost.

Kompetence podle Woodruffova přístupu chování, které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytné potřebuje,
- je motivovaný, takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně.

Obrázek 1: Schéma konceptu kompetence<sup>2</sup>



Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umí se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií.

<sup>2</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 2004, str. 29



**1. Motivvy.** Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu.

**2. Rysy.** Rysy jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat (intenzita a průběh reakce) na podněty z okolí. Například nízká sebekontrola vede k tomu, že člověk vybuchne, neovládne své emoce a rozkřikne se na své kolegy a podřízené, když nesplní úkol podle jeho představ. Na druhé straně člověk s vysokou sebekontrolou, i když by nebyl spokojený s vývojem situace, nedal by tuto skutečnost emocionálně najevo nebo by o emocích hovořil s klidem.

**3. Vnímání sebe samotného.** Celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda dokážu nějaký úkol vykonat. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou.

**4. Vědomosti.** K nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Některé vědomostní testy sledují právě množství všeobecných vědomostí, které člověk dosud v životě získal.

**5. Dovednosti.** Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti souvisící s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> KUBEŠ, M., SPI LLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 2004, str. 13-41

## 2.5. Funkce manažera

V různých organizacích a na různých úrovních řízení jsou role manažerů odlišné.

Nejdůležitější z funkcí manažerů jsou tyto:

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení
- kontrolování
- koordinace

Tyto postupně se realizující funkce nazýváme **sekvenční manažerské funkce**. Každé z těchto sekvenčních manažerských funkcí je zároveň společné, že jimi prostupují tzv. funkce paralelní, označované též jako **průběžné manažerské funkce**. K těmto průběžným funkcím patří **analýza problémů, rozhodování a realizace (implementace)**.

### 2.5.1. Plánování

Plánování zahrnuje výběr cílů (úkolů) a činností pro jejich dosažení. Plánování je základem samostatné manažerské činnosti, ať se jedná o plán rozvoje podniku, plán výstavby dle objednávky, nebo plán vlastní činnosti v rámci osobního managementu.

## Druhy plánů

*Dle stupně obecnosti:*

- poslání, úkoly či cíle (obecné plány)
- strategie, taktiky (obecná pravidla)
- objemové plány výroby (souhrnné plány)
- rozpočty, metody (rámcová pravidla)
- postupy, programy pracovišť, technologie (konkrétní plány)
- technické podmínky, pravidla (konkrétní pravidla)

*Dle délky plánovacího období:*

- dlouhodobé (vytváření ideových záměrů)
- střednědobé (vytváření plánů výrobních činností)
- krátkodobé (operativní řízení)

*Dle oblasti řízení:*

- plány výroby (plány těžby, zpracování, montáže)
- plány materiálových toků včetně energií (plány dopravy, zásobování)
- plány nasazení lidských zdrojů a rekvalifikací (personální plány)
- plány finančních toků (finanční plány, rozpočty)
- plány informačních toků (plány reklamy a marketingu)

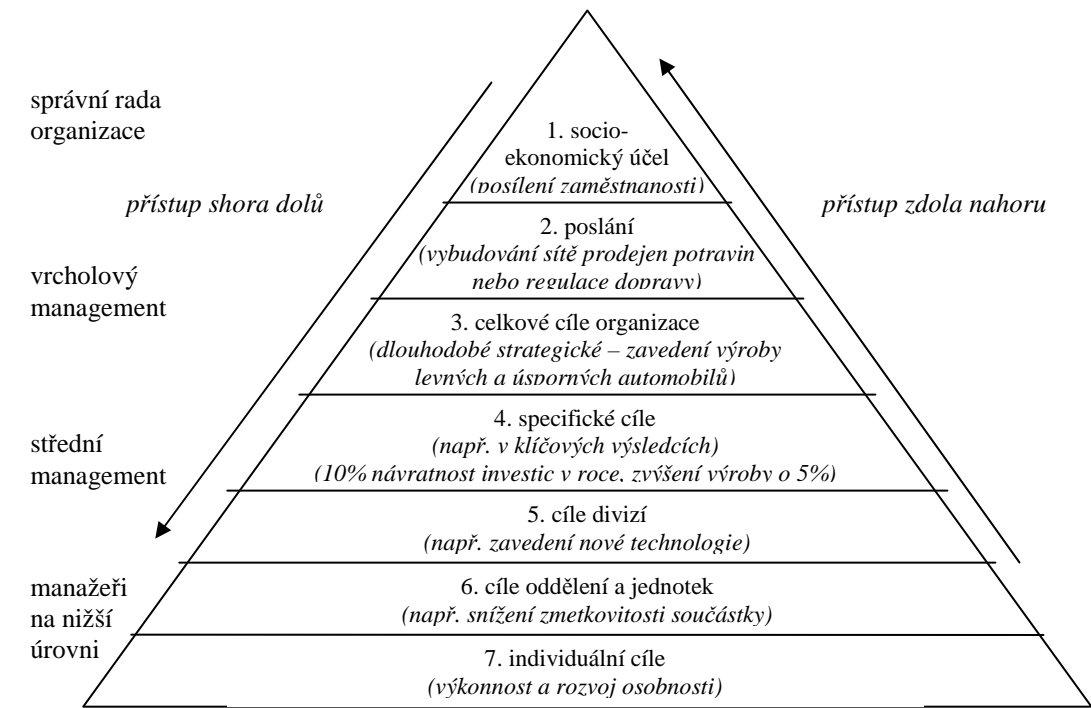
## Postup plánování

Plánovací proces se zpravidla odvíjí od obecného ke konkrétnímu plánu v těchto krocích:

- *Uvědomění si příležitosti*
- *Stanovení cílů*
- *Vývoj předpokladů*
- *Určování alternativních postupů*
- *Hodnocení alternativních postupů*
- *Výběr postupu (rozhodnutí)*
- *Koordinace*<sup>4</sup>

## Cíle, hierarchie cílů

Obrázek 2: Hierarchie cílů<sup>5</sup>



<sup>4</sup> [20] HANDLÍŘ, J. *Management*. 1998, str. 11-54

<sup>5</sup> Tamtéž, str. 29

### 2.5.2. Organizování

Podstata organizování spočívá v přidělování rolí či distribuci dílčích úkolů jednotlivým oddělením, pracovníkům či externím dodavatelům. Základem je vytvoření organizační struktury, odpovídající zaměření organizace. Organizace pracovních skupin lze pak vytvářet dle úkolů.

*Organizování zahrnuje z formálního hlediska tyto činnosti:*

- identifikace a klasifikace požadovaných činností, tj. vytvoření popisů pracovních funkcí (rolí pracovníků) na základě plánu, který v prvotní podobě popisuje např. produkční činnosti (množství a vlastnosti produktů a termíny jejich zhotovení);
- seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, tj. vytváření pracovních skupin;
- přiřazení manažera ke skupině činností s odpovídající řídicí pravomocí, tj. vytvoření popisu pracovních funkcí manažerů včetně pravomocí nad pracovníky skupiny;
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.

*Organizování zahrnuje tyto praktické činnosti:*

- vytvoření organizačního řádu, který obsahuje zejména organizační schéma a popisy kompetencí a pravomocí manažerů;
- vytvoření popisů pracovních funkcí pracovníků, které obsahují zejména určení, komu je funkce nadřízena a komu podřízena, určení náplně vlastní práce a zodpovědnosti;
- zařazení pracovníků do funkcí, což vyžaduje posouzení schopností pracovníka pro funkci, souhlas pracovníka se zařazením a pochopením úkolů a také zajištění kooperace s jinými pracovníky, resp. zastupování.

## Efektivní organizování

Organizační kultura znamená respektování lidského faktoru při organizování, které spočívá v:

- jasném definování kompetencí a pravomocí manažerů organizačním řádem;
- zapojení velkého množství manažerů a pracovníků do přípravy plánu;
- efektivní decentralizaci pravomoci;
- jasném definování práv a povinností pracovníků a seriózním jednání s lidmi.

Chyby v organizování způsobují neefektivní vynakládání lidské práce a prostředků, proto je třeba tyto chyby umět zavčas identifikovat. Chyby v organizování vedou často ke konfliktům mezi lidmi a zhoršují pak organizační kulturu, což vede ke ztrátě motivace. Častou chybou je nechuť změnit organizaci při nových úkolech a programech firmy.

Pokud jde o podniky, je kultura obecně uznávaným vzorem chování, sdílené víry a hodnot, které jsou společné všem členům firmy. Kultura může být odvozena od toho, co lidé říkají, dělají a myslí v rámci organizačního prostředí. Zahrnuje učení a přenášení znalostí, víry a vzorů chování v průběhu určité doby, ve které je organizační kultura jednoznačně stabilní a neprodělává prudké změny. Často vytváří duchovní ovzduší společnosti a zavádění aplikovatelných pravidel pro lidské chování.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> HANDLÍŘ, J. *Management*. 1998, str. 115- 167

### 2.5.3. Personalistika

Podstatou personalistiky je nábor resp. propouštění pracovníků a postupně permanentní rekvalifikování pracovníků, které umožní, aby plnění úkolů organizace bylo po personální stránce optimálně zajištěno.

Manažerská činnost personalistika je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení.

Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umísťováním, povyšováním, přemísťováním, zastupováním, školením a také propouštěním pracovníků.

Požadavky na výběr vycházejí z porovnání cílového stavu se stavem stávajícím. Personalistika vyžaduje systémový přístup. Je sice realizována uvnitř podniku, ten je však propojen s vnějším prostředím. Je nutné brát v úvahu i vnitřní faktory. Špičkové technologie vyžadují velmi zkušené, vysoce vzdělané a velmi obratné specialisty a manažery. Neschopnost vyhovět vysokým nárokům může zabránit dosažení požadovaného rozvoje podniku.

#### Hodnocení pracovníků

Užitečnost pracovníků v těchto oblastech:

- vykonávání svěřených úkolů (dosahování vytčených cílů),
- činnost nad rámec úkolů (mimořádné práce, zlepšovací návrhy),
- zlepšování mezilidských vztahů, tvůrčí atmosféry,
- zlepšování pověsti a obrazu (image) firmy.

*Na systém hodnocení musí navazovat opatření:*

- pravidelný platový postup spojený s pravidelným školením,
- povýšení pracovníka (manažera),
- převedení pracovníka na jinou práci (manažera na jinou funkci),
- propuštění pracovníka (odvolání manažera z vedoucí funkce),
- systémová organizační změna (více dílčích kontrol, nebo zvýšení požadavku na kvalifikaci).

### Rozvoj manažerů

Pojem rozvoje manažera představuje dlouhodobé, do budoucna orientované programy a osobní rozvoj pomocí vzdělávání v oblasti řízení. Manažerské školení naopak zahrnuje programy, které usnadňují vzdělávací proces. Je zaměřeno na zkvalitňování práce.

Rozvoj manažerů je úzce spojen s rozvojem organizace, který je chápán jako rozvoj celých pracovních týmů a efektivnosti celé organizace.

Proces personálního rozvoje firmy představuje nepřetržité úsilí. Jde o nepřetržitý proces, jenž je plánovitý a je zaměřen na změny, které zvyšují efektivnost podniku.<sup>7</sup>

### Role manažera

Role manažera je soubor mnoha složitých úloh, funkcí i povinností, které manažer má. V tabulce jsou analyzovány role manažera a členěny podle kritérií znalosti, dovednosti, postoje (přístupy), hodnoty.

---

<sup>7</sup> HANDLÍŘ, J. *Management*. 1998, str. 169-205



Tabulka 1: Role manažera

<b>Role</b>	<b>Znalosti</b>	<b>Dovednosti</b>	<b>Postoj</b>	<b>Hodnoty</b>
<b>Analytik</b>	přehled metod statistiky; základů ekonomie, logiky, psychologie, sociologie a vlastního oboru	sběr a analýza informací; odhad trendů na základě relevantních dat	ochota zkoumat informace; pocit uspokojení z práce s daty, grafy, empirickými údaji	správná analýza užitečná pro rozhodování
<b>Plánovač</b>	plánovacích principů; plánovacích technik a postupů	převedení cílů do plánovacích programů; předvídání možností pravděpodobnosti výsledků; vývoj plánů v limitech omezených zdrojů; zpracování velkých čísel v realitě rozvoje společnosti (realizace plánu)	přání projektovat minulost a současnost do budoucnosti; přání transportovat filosofii do praxe	plán jako směr aktivity; aplikace cílů do konkrétního užití
<b>Realizátor změn</b>	rozeznat, jaké možnosti nastávají ve společnosti, organizaci ve společnosti aj.; zavádění a prosazování změn	Iniciovat změny, podněcovat lidi ke změnám; Analýzy potřeb změn z komplexního hlediska řešení potřeb podniků	Přání proaktivního převzetí odpovědnosti; Přání kooperovat a sdílet řešení s ostatními, vést je ke změnám	Řídící vztahy systémové organizační aj. hodnoty; Spolupráce s veřejností v konkurenčním prostředí
<b>Nositel zdrojů</b>	Agend a okruhů informací o zdrojích	Rozmísťování sítě nositelů zdrojů	Spolupracovat s partnery v distribuci a na trhu racionální chování z hlediska nákladovosti	Spolupráce s ostatními subjekty
<b>Komunikační partner</b>	Principů a procesů komunikace; Ovlivňování, přesvědčování lidí; Kanálů komunikace	Naslouchat, jasně hovořit; „profesního jazyka“; Vstoupit do komunikačních sítí	Ochota sdílet názory a pocity své s ostatními; Důvěryhodnost (ochota důvěřovat)	Potřeba širokého porozumění

<b>Vychovatel</b>	Principů a určení a vzdělání; Vyučovací metod a postupů; Metod „určení prací“	Vedení lidí v práci; Identifikovat potřeby lidí vzdělávat se; Ukazovat na příkladech co je potřebné; Vytváření příznivého klimatu pro podnikové vzdělávání	Ochota učit se a překonávat obtíže vzděláváním	Práce naskytá příležitost k učení; Kultivace osobnosti pracovníků
<b>Řešitel problémů</b>	Postup řešení problémů; Hledání a identifikace problémů; Techniky analýzy a ohodnocení variant řešení	Sběr a analýza dat; Tvorba variant rozhodování; Zohlednění vlivů působících na řešení problému	Problémy je třeba nacházet a překonávat	Hledání viny nepomáhá řešení problémů; Nezaujatý, problémově orientovaný přístup; Vše, co je pro optimální řešení je prospěšné
<b>„Pomocník druhých“</b>	Psychologie a sociologie	Vytvářet klima otevřenosti a podpory	Přání otevřených vztahů mezi lidmi	Zdravé klima řešící konflikt a stimuluje k výkonnosti
<b>Koordinátor</b>	Systému a procesů vazeb částí a celku; Zásad komunikace; Sdělování informací stanovení priorit	Implementace nových systémů; Efektivní jednání; Vedení jednotlivců, skupin a stanovení cílů	Systémový přístup k řízení	Část musí tvořit s celkem jeden organismus
<b>Tvůrce týmu</b>	Techniky výstavby a vývoje týmu	Vytváření týmu z individualit a skupin	Přání vytvořit efektivní tým spolupracovníků vzájemně podporujících svá „já“	Respektování lidského potenciálu
<b>Výkonný vedoucí</b>	Plánování, organizace, kontrola a praxe i teorie managementu, vedení personálu	Jaké zdroje mají být efektivně využity v řídicím procesu	Systematičnost v práci, nadšení pro nové cesty, způsoby a metody managementu	Zdroje musí být využity pro naplnění cílů

V praxi managementu se tyto role vzájemně prolínají.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. 1993, str. 19-23

#### **2.5.4. Vedení**

Podstatou vedení je řízení činnosti lidí tak, aby při nejmenších nákladech podali co nejlepší výkon, potřebný ke splnění úkolů. Z hlediska dlouhodobé perspektivy je nutno určité pracovníky dlouhodobě motivovat a připoutat k podniku.

Manažerská funkce vedení je proces ovlivňování podřízených lidí k takovému chování, které je optimální pro dosahování cílů organizace. Vedení je psychologické ovlivňování zaměstnanců s cílem jejich optimálního využití pro zájmy organizace. Vedení lidí zohledňuje lidský faktor v řízení a využívá motivace lidí.

Lidskými faktory máme na mysli odlišnosti lidí v psychických vlastnostech, k jakým patří:

- inteligence a chápavost,
- vstřícnost a schopnost komunikace,
- výkonnost a schopnost soustředění se na úkol,
- vytrvalost a preciznost,
- samostatnost a schopnost improvizace.

Motivace představuje souhrn osobních cílů, jejichž dosažení je podmíněno dosažením cílů zadaných (zadaný úkol nebo podnikový cíl).

Motivovat člověka znamená dát člověku osobní cíl shodný s jeho přáními, touhami či potřebami (např. dobrý výdělek, dobré postavení, vyléčení nemoci). Motivovat lze na principu cukru a biče, tj. pozitivně (odměny) nebo negativně (hrozbou sankcí při nesplnění úkolu).

Kromě motivace, která je dlouhodobou pobídkou k pracovnímu úsilí, používá manažer i krátkodobé pobídky, které nazýváme stimuly. Stimuly povzbuzují výkonnost a mají charakter krátkodobý. Ke stimulům patří odměny: příplatky za přesčasy, za kvalitu nebo naopak tresty: pokuty za zmetky či pozdní příchody.

#### *Obohacování práce:*

- je pracovníkovi dána větší volnost při určování pracovních metod, postupu práce a možnosti přijmout nebo zamítnout nabízený materiál,
- pracovníci jsou vyzýváni ke spoluúčasti a jejich vzájemná spolupráce je podporována,
- pracovníci mají pocit osobní odpovědnosti za plnění svých úkolů,
- jsou podniknuta taková opatření, která umožňují pracovníkovi vidět, jaký je jeho podíl na konečném výrobku a jak přispívá k celkovým podnikovým cílům,
- pracovníci mají k dispozici informace zpětné vazby, které jim umožňují vyhodnotit jejich výkonnost dříve, než to udělá jejich nadřízený,
- pracovníci jsou zapojováni do analýz a změn pracovního prostředí, jako je např. změna prostorového uspořádání kanceláře nebo dílny, změna teploty, osvětlení nebo prašnosti.

Tvůrčím způsobem vedené pracovní týmy pracují jako v horečce a dosahují mimořádných výsledků. Klasickému funkčnímu vedení lidí říkáme managementship a mluvíme o manažerech či vedoucích pracovnících. Tvůrčímu vedení říkáme vůdcovství – leadership a mluvíme lídrech či vůdcích. Podaří-li se charismatickému vůdci nadchnout či zfanatizovat pracovníky pro vytčený cíl, mluvíme o tvůrčím vedení.

Vůdcovství má pro řízení značný význam, hlavně v aspektu následování vůdce – lídra. Lidé se snaží následovat někoho, komu věří, že splní jejich očekávání.

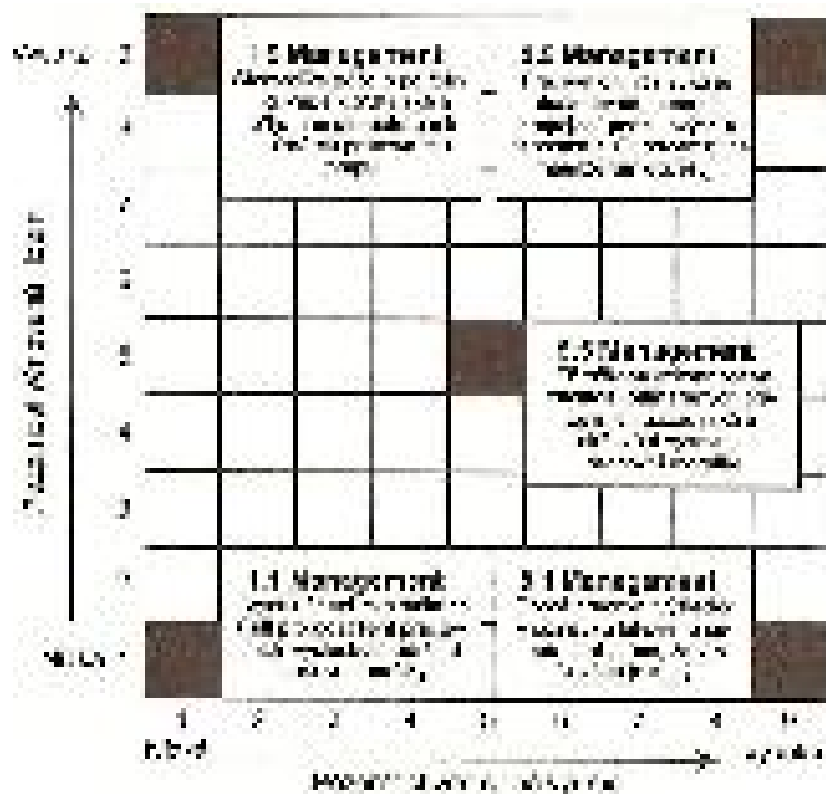
Vůdčovství je definováno jako vliv, tj. umění nebo proces ovlivňování lidí k nadšenému plnění žádoucích cílů.

*Vůdčovství se skládá ze čtyř prvků:*

- schopnosti využívat efektivně a odpovědně moc,
- schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci,
- schopnosti inspirovat,
- schopnosti vytvářet celkové motivující klima.

Manažerská mřížka je systém hodnocení vůdčového stylu dvou hlavních přístupů manažera k výrobě a k lidem.

Obrázek 3: Manažerská mřížka<sup>9</sup>



<sup>9</sup> HANDLÍŘ, J. *Management*. 1998, str. 227

### *Zásady správného jednání s lidmi*

- Nikdy nikoho nekritizujte, neodsuzujte a nestěžujte si.
- Poctivě a upřímně oceňujte druhé. Své uznání jim dejte najevo.
- Vzbudte v druhých naléhavou chuť daný úkol vykonat.

### *Zásady získávání všeobecné oblíbenosti*

- Opravdově se zajímejte o druhé.
- Usmívejte se.
- Zapamatujte si, že každému zní jeho vlastní jméno příjemně a je pro něho tím nejdůležitějším.
- Umějte naslouchat. Povzbuzujte druhé, aby hovořili o sobě.
- Mluvte především o tom, co zajímá druhé.
- Dejte druhému najevo, že si uvědomujete jeho osobní důležitost a udělejte to upřímně.

### *Zásady úspěšného získání druhého člověka na svou stranu*

- Vyhybejte se hádkám. Spor vyhraje ten, kdo se nepře.
- Ukažte druhým, že respektujete jejich názory. Nikdy nikomu neříkejte, že se mýlí.
- Jestliže se mýlíte, uznejte svůj omyl rychle a ochotně.
- Když řešíte sporné situace, začínejte přátelsky.
- Ved'te druhé hned od počátku ke kladným odpovědím.
- Nechte hovořit druhého.
- Přesvědčte druhého, že nápad vznikl v jeho hlavě.
- Snažte se upřímně dívat na věci očima druhého.
- Berte ohled na představy a přání druhého.
- Podávejte své myšlenky přitažlivým způsobem.
- Probud'te v lidech touhu vyniknout.

### *Zásady bezkonfliktního vedení lidí*

- Začněte vždy chválou a upřímným uznáním.
- Na chyby upozorňujte nepřímo.
- Než začnete někoho kritizovat, hovořte nejdříve o vlastních chybách.
- Prikazujte otázkou namísto přímých příkazů.
- Umožněte druhým, aby si zachovali svou tvář.
- Vyzdvihněte i sebemenší zlepšení, pochvalte každé zlepšení, buďte upřímní v uznání a nešetřete chválou.
- Dejte druhým předem najevo, že o nich máte to nejlepší mínění, aby se podle toho tak chovali.
- Povzbuzujte druhé. Naznačte jim, že chyba se dá snadno napravit.
- Snažte se, aby lidé rádi udělali to, co jim navrhuje.

Důležitou součástí řízení firmy je komunikace, je nutno se jí zabývat. Komunikací při vedení lidí máme na mysli zejména mezilidské jednání. Komunikací v obecném pojetí managementu máme na mysli celý informační systém firmy, který v návaznosti na organizační řád určuje organizaci výměny informací ve firmě.<sup>10</sup>

#### **2.5.5.      Kontrolování**

Kontrolování je regulačním faktorem v systému řízení. Kontrolování poskytuje základní informace potřebné pro korekce výrobních postupů, přemístění lidí, nerozdělení úkolů či korekce v motivaci lidí.

---

<sup>10</sup> [HANDLÍŘ, J. *Management*. 1998, str. 207-240

Kontrolování je srovnání stavu skutečného se stavem žádoucím. Kontrolování prostředků potřebných k činnosti zahrnuje rutinní činnosti, kterými jsou pověřeni specialisté. Manažeři se těmito rutinními činnostmi běžně nezabývají, jsou však za ně zodpovědní, proto musí mít o těchto činnostech přehled.

#### *Základní kontrolní proces*

- stanovení standardů,
- zjištění skutečného stavu,
- korekce činnosti (směřující k minimalizaci odchylek).

### **2.5.6. Koordinace**

Podstatou úspěšného managementu je právě koordinace jednotlivých manažerských činností nebo činností specializovaných členů vedení. Plánování musí být koordinováno s organizační strukturou – musí se jí přizpůsobit – a opačně.

Personalistika musí respektovat zavedené metody vedení a vedení zase možnosti náboru.

Nalezení ideální proporce mezi preferencemi jednotlivých manažerských činností vyžaduje zkušenosti a nadání.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> HANDLÍŘ, J. *Management*. 1998, str. 241-255



## 2.6. Nejčastější chyby manažerů

### 2.6.1. Strategické nedostatky

***Chybějící strategie*** – manažer by měl vždycky myslet na budoucnost a ne pracovat tím způsobem, že „já už to tady nějak do toho důchodu zvládnou“. Myslet na budoucnost firmy a předpokládat rizika jako např. zhoršení platební schopnosti, nová konkurence, změna chování a potřeb zákazníků, pokles zakázek.

***Chybějící orientace na zákazníka*** – nejdůležitějším faktorem vedoucím k úspěšnému prodeji služby či výrobku je prodávat to, o co mají zákazníci zájem. Co na plat, když někdo vymyslí něco převratného, ale pro zákazníka zbytečného. Je důležité vědět, co zákazníka trápí, co potřebuje vyřešit, navázat osobní vztah a důvěru, poskytnout výhody a v případě problému ihned vzniklou situaci vyřešit.

***Vysoká závislost na zákaznících a trhu*** – je důležité nesoustředit svou pozornost pouze na omezený počet velkých firem, které nám přinášejí největší podíl na zisku, ale operovat a budovat své aktivity i s malými firmami. V případě krachu velké společnosti nebude naše společnost ohrožena.

***Chybný odhad trhu*** – v případě, že společnost přinese na trh výrobek či službu, která je příliš neznámá, může se stát, že potenciální zákazníci mají obavy s využitím a vyčkávají, jak se bude výrobek či služba na trhu vyvíjet.

***Chybějící inovace*** – v případě, že naše firma bude nabízet úvěr bez zajištění 100.000,- s úrokem 6,9% p. a., ale všechny ostatní spořitelny budou nabízet 300.000,- bez zajištění a s úrokem 5,3% p. a. – je zřejmé, že naše produkty potřebují změnu.

## 2.6.2. Manažer jako zdroj chyb

*Chybějící podnikatelské kvality* (znalosti, praxe, znalost ekonomiky, odolnost proti stresu, umění prodeje).

*Chybějící sociální kompetence* (předávání malého množství informací spolupracovníkům, neobjasňování smyslu úkolů, nezájem o osobní komunikaci, neudělají si čas na pracovní porady, zřídka projeví uznání za mimořádné výkony, při jednání neberou v úvahu názory ostatních).

*Složité osobnosti* (nedostatečná odborná kompetence, příliš velký tlak, výkyvy nálad, nerozhodnost při rozhodování a jednání, příliš autoritativní, příliš kreativní, lháři a hochštapleři, perfekcionismus).

*Chybějící manažerské schopnosti* (kontrola zda se někdo hodí na manažerskou práci; postoj k práci: motivace a snaha o výkonnost, iniciativa a rozhodnost, stabilita a schopnost snášet zátěž, otevřenost a flexibilita; intelekt: analytické myšlení, přehled a úsudek, plánování a organizační schopnosti, představitivost a nápaditost; jednání s lidmi: vyjadřovací schopnosti, společenskost a přátelskost, schopnost přesvědčovat ostatní a prosadit se, umění spolupracovat a delegovat úkoly).

*Setrvání v izolaci* (manažeři v izolaci rychle ztrácejí kontakt s realitou, nutnost opatření jako např. rozhovory se zaměstnanci o aktuálním vývoji, schránky pro návrhy, stížnosti a podněty zaměstnanců).

*Neumí říci NE.*

*Vhodný styl řízení* (každý pracovník potřebuje individuální způsob řízení, vhodný styl řízení lze odvodit z kritérií osobní nebo věcné orientace a introvertnosti nebo extrovertnosti).

### 2.6.3. Nedostatečná kontrola

- *nedostatek času* (zajistit, aby se i v nedostatku času k manažerovi dostaly důležité zprávy ihned),
- *zbytečné porady*,
- *nejasné dohody o cílech* (důležité určit jasně cíle, ale také hlavně cíle dosažitelné, zvolení nedosažitelných cílů dochází k demotivaci),
- *nesprávné posouzení výkonnosti*,
- *nesprávné zacházení s výkonově slabými pracovníky*,
- *bezvýsledné rozhovory se zaměstnanci* (nutnost brát vážně tyto rozhovory, vyplatí se naslouchat, zvýšení důvěry).

### 2.6.4. Chybějící organizace

*Nesprávný výběr pracovníků* (úsudky na základě výpovědí třetích osob, zastínění ostatních nebo „haló-efekt“ – z jednoho výrazného výkonu se posuzuje celkový profil, efekt prvního dojmu – předčasné závěry, pygmalionský efekt – očekávání se stávají automaticky plnicím proctvím, efekt kontrastu – průměrný pracovník ve skupině slabých působí jako výborný kandidát, efekt aktuálnosti – zapamatujeme si poslední dojem, stereotypy – pozorování ovlivňováno sympatiemi či antipatiemi).

*Doporučení při posuzování pracovníků* (uvědomit si zdroje chyb, oddělit pozorování od posuzování, nashromáždit dostatek faktů, zaznamenávat pozorování, hovořit o hodnocení s ostatními, uvědomovat si při hodnocení čas, který je k dispozici a náladu).

*Nesprávné delegování* (delegování pouze neatraktivních úkolů, delegování na poslední chvíli, delegování příliš náročných úkolů, neinformování o prioritách, neposkytnutí zdrojů pro splnění úkolu, chybějící kontrola výsledků, chybějící zpětná vazba, delegování na nevhodné zaměstnance).

*Zbytečná školení* (důležitá školení na míru).

*Neproduktivní činnosti* (stanovit priority).

### **2.6.5. Chybné manažerské jednání**

*Slepá hyperaktivita* (statistiky, grafy, výkony, prezentace, porady, horečné analyzování dat – nutno ovšem pokud nejsou výsledky přijít s nápady, jak tyto problémy vyřešit; reakce na krize – důležité postavit se realitě čelem).

*Postup při krizi:*

1. Přesně popsat problém: Co se stalo nebo co se brzy stane? Kdy se to stalo nebo kdy se to stane? Koho nebo čeho se problém týká? Jak se přesně projevuje? Čím byl problém způsoben?
2. Vytvořit alternativy pro řešení: Shromážďovat nápady a argumenty, prát se, zvažovat a rozmýšlet.
3. Rozhodovat: Nevyčkávejte, dokud nebudete mít všechny informace. Je lepší činit rychlá, jasná a pochopitelná rozhodnutí, než nedělat nic.

*Delegování problémů* (hlavně těch nepříjemných na jiné; důležité pečlivé vymezení úkolu s ohledem na:

1. Cíle změn: Čeho se má projektem dosáhnout?
2. Cíle, které se mají zachovat: Jaké výsledky se nesmějí ohrozit?
3. Cíle, kterými je třeba se vyhnout: Co se nemá v žádném případě stát? Jaké změny nejsou žádoucí?

*Chybějící důslednost.*

***Chybějící řízení konfliktů*** (konflikty netajit a řešit, ke konfliktům dochází zejména v období restrukturalizace, fúzí při předávání informací, ke konfliktům zájmů, konfliktům ve vztazích, strukturním konfliktům, které je třeba zvládnout; dávat pozor na negativní změny, vytvořit jasná pravidla v řešení konfliktů).

***Chybějící informace a komunikace*** (důležité při krizi co nejrychleji a podrobně zaměstnance informovat o nastávajících změnách v podniku).<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> ZIELKE, CH. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. 2006, str. 6-124

## **2.7. Time management**

Time management, se zabývá hospodařením s časem a důrazem na dosažené výkony. To znamená provedení a dokončení věcí, které chcete udělat, nebo jak se udělat mají. Pro time management je důležitý cíl a orientace na výsledky. Úspěch se v time managementu měří dosaženou kvalitou jak pracovního, tak i osobního života.

### **10 principů time managementu od Johna Adaira**

1. Vypěstujte si svůj vlastní smysl pro čas
2. Určete dlouhodobé cíle
3. Vytvořte střednědobé plány
4. Naplánujte si den
5. Využívejte svůj čas co nejlépe
6. Uspořádejte si administrativu
7. Zorganizujte si schůze
8. Využijte „vázaný“ čas
9. Pečujte o své zdraví
10. Delegujte efektivně

#### **2.7.1. Určení cílů**

Ze všeho nejdříve je nezbytné si stanovit cíl společnosti a také smysl pozice, to znamená, k jakému výsledku se chceme dopracovat. Potom můžeme určit dlouhodobé cíle, a to formou výsledků, kterých chce společnost dosáhnout.

## Určování dlouhodobých cílů, strategie

Při určování dlouhodobých cílů, strategií podnikání a našich úkolů v nich by mělo vycházet ze zodpovězení následujících otázek:

**Kde** jsme nyní? Kde chceme být za tři nebo pět let?

**Jaké** jsou naše silné a slabé stránky?

**Jak** se můžeme zlepšit? Jak se můžeme dostat tam, kam chceme?

Zodpovězení těchto otázek nám pomůže určit dlouhodobé cíle. Čím delší bude časový horizont těchto cílů, tím méně budou konkrétní. Proto bychom měli své zorné pole omezit na reálné, dosažitelné, vymežitelné a měřitelné cíle (tzv. SMART cíle), ale přitom neztratit ze zřetele dlouhodobou vizi.

Měli bychom se dostat do bodu, kde budeme přesně vědět, jakých dlouhodobých, střednědobých nebo krátkodobých cílů/plánů chceme ve svém podnikání dosáhnout a kde budeme mít jasnou představu o všech součástech plánu, který bude naším průvodcem na cestě k dosažení cílů v dlouhodobějším horizontu.

Měli bychom utvořit střednědobé plány a určit klíčové oblasti zodpovědností. U klíčových oblastí zodpovědností si určíme cíle a úkoly pro každou oblast a vyhradíme čas pro každý úkol. Nakonec posoudíme každý dosažený úkol.

### Cíle, které jsou SMARTER

Specifické (specific)	Strategické (strategic)
Měřitelné (measureable)	Smysluplné (meaningful)
Shválené (agreed)	Dosažitelné (attainable)
Reálné (realistic)	Užitečné (rewarding)
Časově ohraničené (time-bounded)	Podporující tým (team-building)
Ohodnocené (evaluated)	Posilující (empowering)
Zhodnotitelé (reviewed)	Prospěšné (rewarding)

## 2.7.2. Organizace práce

### *Time management v kanceláři*

1. Uspořádejte svou kancelář nebo prostor v kanceláři tak, abyste se tam cítili dobře, pohodlně a byli schopni dobrého výkonu. Existuje jen málo lidí, kteří na tento fakt vůbec pomyslí.
2. Praktikujte politiku čistého stolu – budete se lépe koncentrovat, pokud budete v určitém okamžiku provádět pouze jednu věc. Proto by na vašem pracovním stole měly být pouze věci, které se vztahují k činnosti, jíž se nyní zabýváte.
3. Snažte se psát efektivně, stručně a jednoduše. Nejdříve se zaměřte na hlavní bod a dále rozvádějte myšlenky v logickém sledu.
4. Telefonování – ved'te si deník, abyste viděli, jak jste nyní efektivní! Potom si zvykněte plánovat každý hovor, který chcete uskutečnit (hlavní body jež chcete probrat), snažte se všechny hovory nechat na stejnou dobu (nejlépe na konec pracovního dne, kdy už lidé nejsou tak hovorní). Nebojte se nějakým způsobem selektovat příchozí hovory a vyhnout se tak vyrušování.
5. Pokud máte asistenta, využijte ho k tomu, aby vyřídil nebo přesměřoval dopis, telefonát nebo návštěvníka tam, kam může on nebo někdo jiný záležitost vyřídít lépe. Snažte se s pomocí asistenta o prvotřídnost, ne dokonalost.



### 2.7.3. Efektivní delegování

Delegování je o pověření úkolem někoho jiného, kdo také dostane přiměřenou pravomoc, aby daného úkolu mohl dosáhnout. Je velice důležité ujistit se, že delegování není odstoupení – vzdání se moci ve prospěch někoho jiného by mohlo „zavánět“ vyhnutím se zodpovědnosti.

Přínosy delegace spočívají v tom, že nám poskytne více času vykonávat naše klíčové funkce a rozvíjet naše podřízené. Máme více svobody trávit více času vedením a vůdcovstvím a jsme schopni se koncentrovat na také oblasti, jako jsou:

- strategické záležitosti a záležitosti rozvoje,
- komplikované problémy,
- setkání se zaměstnanci, rozvoj, trénink,
- klíčové záležitosti marketingu, kvality,
- ukázat se venku z kanceláře, abychom slyšeli, co zaměstnanci, zákazníci mohou říci o naší společnosti,
- být více ve styku se svými zaměstnanci.

*Vlastnosti, které musí mít člověk, který chce dobře delegovat:*

1. Schopnost vybrat si dobrý tým.
2. Schopnost vyškolit si svůj tým.
3. Schopnost dobře ho instruovat a zajistit, že členové týmu budou vědět, proč a jaké úkoly jsou na ně delegovány.
4. Schopnost nezasahovat do dění – jen přihlížet a podporovat.
5. Schopnost kontrolovat účelně a citlivě – prostřednictvím ověření vývoje v předem stanovených intervalech.

Time management je stejně tak o maximalizaci času, který máme k dispozici, jako o jeho rozumném využití. To vyžaduje podniknutí kroků, které zajistí, že nebudeme trpět nedostatkem času v důsledku psychické nebo fyzické nemoci.

Je velice důležité pečovat o stav své energie a pravidelně „dobíjet baterie“, abychom mohli energii dlouhodobě vydávat.<sup>13</sup>

*„Čas je ten nejvzácnější zdroj, a pokud ho nejste schopni řídit, nemůžete řídit ani nic jiného.“*

Peter Drucker

#### Pravidla pro jednoduchý, ale účinný time management:

1. Dělat věci podle priorit.
2. Umět s věcmi "švihnout".
3. Co mohou dělat jiní, ať dělají jiní.
4. Svět se beze mne nezblázní.
5. Být nekompromisní.
6. Umět se ovládat.
7. Používat efektivně ty nejlepší pomůcky.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> ADAIR, J.E. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 2005, str. 3-23

<sup>14</sup> čerpáno z www: <http://www.robertnemec.com/time-management/>

## 2.8. Vedení lidí

Dobré řízení je charakteristickým znakem dobrého vedení a náležitého a účelového vynakládání zdrojů. Vedoucí se stávají vůdci, když jejich osobnost a charakter, jejich znalosti a funkční schopnosti vůdcovství jsou uznávány a přijímány dalšími zainteresovanými osobami.

Následující vlastnosti Fayol označil jako potřebné pro osobu „ve vedení“. Osoba ve vedoucí funkci by měla:

- mít důkladné znalosti o svých zaměstnancích,
- odstraňovat nezpůsobilé
- být zběhlá v dohodách, ke kterým se společnost a její zaměstnanci uvázali
- dávat dobrý příklad
- provádět pravidelné audity společnosti a používat stručně vyjádřených tabulek, aby tyto audity podpořily
- svést dohromady hlavní asistenty prostřednictvím konferencí, na kterých se projednává, jaký bude hlavní směr a kam se zaměří úsilí
- dbát na to, aby se zcela nezabrala do detailů
- své úsilí zacílit na to, aby mezi všemi zaměstnanci převážila svornost, energie, iniciativa a loajálnost

### 2.8.1. Vlastnosti vůdce

Vůdce je osobou, která má přiměřené znalosti a schopnosti, aby vedla skupinu k dosažení cílů. Tato kapitola se dívá na vlastnosti a funkce vůdce a vůdcovství.

Osobnost a charakter nemůžeme při vůdcovství opomíjet. Existují určité všeobecné vůdcovské rysy a k sedmi nejdůležitějším patří:

1. Nadšení: zkuste najít vůdce, který ho nemá!
2. Čestnost: znamená jak osobní celistvost, tak dodržování hodnot, které můžeme nalézt okolo nás, především laskavosti a pravdy – tyto vlastnosti způsobí, že zaměstnanci budou vedoucímu věřit.
3. Houževnatost: náročný, s vysoce nastavenými standardy, přizpůsobivý, spolehlivý a s cílem být respektován (ne nezbytně oblíbený).
4. Čestnost: nestranný, odměňující, či trestající výkony, bez „oblíbenců“, jedná s jedinci rozdílně, ale stejně.
5. Vřelost: při své práci zapojuje nejen mysl, ale také srdce, má radost z toho, co se povede a zajímá se o lidi – studený čumák nikdy nebude dobrým vůdcem.
6. Skromnost: je opakem arogance, měl by naslouchat a nebýt „majitelem“ ohromného ega sebevědomí: ne však přílišné sebevědomí (které vede k aroganci), ale sebevědomí, o kterém lidí ví, jestli ho máte nebo ne.

## Vlastnosti vůdce

<b>Potřeba</b>	<b>Kvalita</b>	<b>Funkční hodnota</b>
<b>Úkol</b>	Iniciativa	podněcuje tým
	Houževnatost	zamezuje tomu, aby se tým vzdal
	Efektivnost	umožňuje dobré vykonávání činností, dobré povědomí o nákladech (energie, čas a peníze)
	Upřímnost	prokazuje fakta
	Sebevědomí	čelí faktům
	Pracovitost	trvalé úsilí se vyplácí
	Odvaha	když není svazován pravidly nebo konvencemi
	Skromnost	uznání chyb a nesvalování chyb na druhé
<b>Tým</b>	Čestnost	soudržnost týmu a vybudování důvěry
	Humor	odbourání stresu, znalost správné míry
	Odvaha	inspirování díky originalitě elánu
	Sebevědomí	důvěra druhých
	Spravedlnost	čestné jednání upevňuje disciplínu týmu
	Upřímnost Skromnost	získává respekt nesobecký, sdílí úspěch, není arogantní a nevede k rozvratu
<b>Jednotlivec</b>	Takt	citlivost při jednání s lidmi
	Soucit	solidárnost a ochota pomoci
	Zásadovost	lidé vědí, na čem trvají
	Skromnost	uznává vlastnosti a schopnost a dává důvěru
	Upřímnost	získává respekt
	Spravedlnost	čestné jednání dodává jednotlivcům sebedůvěru

*Vůdce potřebuje ukázat následující prvky, vlastnosti, charakteristiky při vykonávání funkcí:*

1. ovlivňování skupiny: zajistit, aby skupina ochotně dosahovala kýmžených výsledků, cílů,
2. řízení, vedení: usnést se nad určitými probíhajícími událostmi tak rychle, jak daná situace vyžaduje a provést je s důkladně a s pevným záměrem,
3. klid: zůstat klidný a příliš se nevzrušovat i za krušných podmínek nebo perných situací,
4. úsudek: schopnost uspořádat dostupní zdroje a informace systematickým a rozumným způsobem, aby vytvořily efektivní výsledky,
5. použití, odpovědnost: aby demonstroval trvalé úsilí spojené s určitou úrovní spolehlivosti, díky kterým dokončíte úkol nebo dosáhnete cíle.

### **2.8.2. Vůdcovské schopnosti**

- Definování úkolu
- Plánování
- Informování týmu
- Kontrola
- Hodnocení
- Motivování
- Organizování
- Dávání příkladu

### 2.8.3. Přístupy k různým povahovým typům pracovníků

Pracovníky lze z hlediska manažera rozdělit na určité typy. Zařazení do určité skupiny pak usnadní správné zařazování a úkolování těchto pracovníků.

#### 1. Rebelové

Příznaky: samostatlé svérázné či provokativní chování, porušování pravidel, kritizování autorit, politiky a všeho kolem, cynismus a hrubost, zakrývající strach.

Vlastnosti: samostatnost, tvořivost v teoretické oblasti, spoléhání se na štěstí, vytváření konspiračních teorií (o mafiích), kult chladné mysli (opovrhující netečnost k tomu, co sám nevymyslel, neřídí či nevlastní, hraničí se zahálkou), opovrhování vzornými pracovníky a šéfem, absence systematické tvůrčí práce dotahující věci do konce.

Pravidla vedení a řízení rebelů: nenechat se rozčlítit, respektujte připomínky, dohodněte s nimi jasná pravidla hry, umožněte jim vyniknout, buďte k nim přísní, chraňte je ze své pozice, nepředstírejte, že jste jedním z nich. Nevyžadujte od rebelů, aby uznávali vaši autoritu, aby vás přepisově oslovovali, chodili upravení a včas. Umožněte rebelovi, aby se mohl částečně rebelantsky realizovat vlastním nápadem (avšak prospěšným) v rozporu s původními šéfovými plány. Rebelu můžete držet na uzdě, když mu dáváte za úkol realizovat jeho nekonvenční náměty a platíte jej za výsledky. Rebelům dáváme samostatné tvůrčí úkoly, jejichž nesplnění neohrožuje chod firmy, kde však vyžadujeme změnu zaběhnuté činnosti a nové náměty.

#### 2. Důvěřivci

Příznaky: dodržování pravidel a předpisů za všech okolností, důvěra v systém a spravedlivost, uniformní chování, úcta k autoritám, odpor k porušování předpisů a k intrikám, nechuť k improvizaci.

Vlastnosti: víra v motivační mýtus o zaručené odměně za pilnou práci, a to mnohdy bez úvah o smyslu té práce, víra v ideály (důvěřivci mají nebe, země a realita patří soutěživcům, resp. důvěřivci mají práci a soutěživci výhry). Důvěřivec se snaží pečlivě instalovat zařízení a důkladně zaškolit zákazníka bez ohledu na maximální zisk firmy. Důvěřivci podléhají mýtu zaměstnání, které pohlcuje člověka, dostávají se do stavu na dně a potřebují pomoci nebo povzbudit.

Pravidla vedení a řízení důvěřivců: vytvořit pro ně podrobné popisy činností, dokumentaci a normy, dodržovat přesný a spravedlivý systém odměňování, pravidelně chválit vzorné plnění povinností, nezařazovat do týmu na jeden úkol důvěřivce se soutěživci a předcházet konfliktům mezi nimi. Nepřipustit pomlouvání důvěřivců ze strany rebelů a šikanování a útisk ze strany soutěživců, který může z důvěřivců udělat poražené čmurchaly a donašeče. Důvěřivci, které zajímá jen šéfův názor, někdy dělají za šéfa špinavou práci. Obranou důvěřivců vůči soutěživcům a rebelům je vytváření byrokratických soustav, ve kterých jsou pravidla důležitější než výrobky. Takový obranný byrokratický systém pak může úplně paralyzovat tvůrčí činnost a vést k nečinnosti. Největší urážkou pro důvěřivce je označení za lenocha a hození do jednoho pytle s rebely, kteří sabotují práci. Důvěřivce musíme pravidelně vyslechnout a ocenit. Důvěřivce zařazujeme na rutinní práci a na místa kontroly. Nepřipustíme však, aby bránili rozvoji a inovacím.

### **3. Soutěživci**

Příznaky: touha po vítězství, snaha vnutit ostatním svou vůli, prosazování svých řešení, obdiv k vítězům (ve sportu, v bitvách, v kariéře) a rekordům ve vědě, technice i architektuře. Odpor k nerozhodnosti a váhavosti (manažeři nikdy nemyslí, ale vědí). Vyznávání kultu vítězství a manažerské mystiky.



Vlastnosti: cílevědomá intenzivní a samostatná činnost, směřující ke splnění cíle, podceňování lidí, kteří nesměřují k vítězství či na vrchol. Povrchnost a neupřímnost, podřízená cíli a kultu vítězství. Soutěživci vědí předem, důvěřivci jsou ohromeni a myslí si „To bych nikdy nedokázal“. Stejně jako rebelský kult chladné mysli je i manažerská mystika soutěživce zdrojem emocionálního odcizování lidem. Soutěživci se uplatňují jako zakladatelé, válečníci a podnikavci, rádi soutěží ve sportu, rádi se vychloubají a zdržují tím ostatní od práce.

Pravidla vedení a řízení soutěživců: soutěživce pověřujeme úkoly, ve kterých jeho ctižádost nesměřuje proti jinému podnikovému útvaru (nebo jen stimulujícím účinkem), ale proti konkurenci. Soutěživec může vybojovat výhodnou odběratelskou nebo dodavatelskou smlouvu, může vést úspěšnou reklamní kampaň, může dotáhnout do konce vývoj nového výrobků, může vybudovat nový závod. Soutěživci umožňujeme častá (i když třeba dílčí a drobná) vítězství, zabraňujeme konfliktu s jiným soutěživcem. Obklopujeme jej důvěřivci, kteří realizují jeho projekty a korigují jeho povrchní hodnocení.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> HANDLÍŘ, J. *Management*. 1998, str. 231-233

## 2.9. Motivace

Dostat z lidí to nejlepší, dosáhnout výsledků prostřednictvím jednotlivců a týmů, udržet si konzistentní vysoké výkony, inspirovat k činnosti nejenom vlastní osobu, ale také ostatní – to vše závisí na schopnostech motivace. Sebemotivace může být stejně složitá, jako motivovat ostatní. Nemůžeme ji dosáhnout bez druhých.

Porozumět tomu, co jednotlivce podnítl k činnosti, je stěžejní pro to, aby byl vedoucí schopný vnutit vůli jednat. Motivy (pohánějící vůli, která vede k činnosti) jsou niternými potřebami nebo touhami a mohou být vědomé, podvědomé nebo si jich můžeme být vědomi pouze napůl.

### **8 pravidel motivace podle Johna Adaira**

1. Buďte sami vysoce motivovaní.
2. Vybírejte si lidi, kteří jsou vysoce motivovaní.
3. Chovejte se ke každé osobě jako k jednotlivci.
4. Stanovte si reálné a podnětné cíle.
5. Pamatujte si, že pokrok motivuje.
6. Vytvořte motivující pracovní prostředí.
7. Zajistěte, že lidé budou spravedlivě odměňováni.
8. Projevujte uznání.

*Vedoucí by si měli ověřit, že jednotliví pracovníci mají:*

1. pocit uspokojení ze své práce a cítí, že smysluplně přispívají k cílům týmu
2. zaměstnání, které je podněcující a náročné se zodpovědnostmi, které se hodí k jejich schopnostem
3. náležité znání za úspěchy
4. kontrolu nad delegovanými povinnostmi
5. pocit, že se rozvíjejí společně s rostoucími zkušenostmi a schopnostmi

Jednotlivci jsou motivováni svými potřebami. Každý jednatel se nachází na odlišném stupni této hierarchie potřeb a je nutné ho podle toho motivovat.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> ADAIR, J.E. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 2005, str. 122-131

### 3. Analýza problému a současné situace

K tomu, abych byla schopna navrhnout řešení pro zlepšení stávající situaci, musím provést a analyzovat současnou situaci ve firmě.

#### 3.1. Představení společnosti

##### 3.1.1. Profil společnosti

Tabulka 2: Profil společnosti<sup>17</sup>

<b>Název objektu</b>	Raiffeisen stavební spořitelna a.s.
<b>Identifikační číslo</b>	IČO 492 41 257; DIČ CZ492 41 257
<b>Sídlo</b>	Koněvova 2747/99, 130 45 Praha 3
<b>Obchodní činnost</b>	Provozování stavebního spoření ve smyslu § 1 zákona č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření a výkon činností uvedených v § 9 odst. 1 zákona č. 96/1993 Sb.
<b>Zápis do obchodního rejstříku</b>	4. září 1993
<b>Zahájení činnosti</b>	7. září 1993
<b>Právní forma</b>	Akciová společnost
<b>Základní kapitál</b>	650 000 000 Kč (splacen v plné výši)

##### 3.1.2. Historie společnosti

Raiffeisen stavební spořitelna působí na českém trhu od září 1993. Svou činnost zahájila jako AR stavební spořitelna, a.s. Jejími zakladateli byly Agrobanka Praha a.s. a Raiffeisen Bausparkasse GmbH (Vídeň). Přestože již v prvním roce svého působení uzavřela stavební spořitelna více než 89 tisíc smluv o stavebním spoření, následující čtyři roky pro ni nebyly příliš úspěšné.

<sup>17</sup> Raiffeisen stavební spořitelna a.s. *Výroční zpráva 2008*, str. 10

Ke změně obchodního jména došlo v dubnu 1998 v návaznosti na změnu struktury akcionářů. Tehdy Raiffeisen Bausparkasse GmbH zvýšila svůj podíl na 75 % všech akcií a zbývajících 25 % všech akcií převzala Raiffeisenbank a. s. V návaznosti na tento krok změnila AR stavební spořitelna své obchodní jméno na Raiffeisen stavební spořitelna a.s. Stavební spořitelna se zařadila do finanční skupiny Raiffeisen, která je největší soukromou finanční skupinou v Rakousku a velmi dobře se prezentuje i na českém trhu. Tvoří ji Raiffeisenbank, Raiffeisen stavební spořitelna, UNIQA pojišťovna, Raiffeisen Leasing a Raiffeisen Leasing Real Estate. Součástí finanční skupiny Raiffeisenbankengruppe Horní Rakousko je Raiffeisen Reality, společnost působící na trhu s nemovitostmi. Tyto společnosti rozvíjejí všechny moderní formy finančních služeb včetně elektronického bankovníctví a obchodování a současně posilují jejich dostupnost v klasické podobě bezprostředního a osobního styku s klienty.

V roce 2005 došlo k další významné změně. Majoritním akcionářem Raiffeisen stavební spořitelny se na podzim stala společnost Raiffeisen Bausparkassen Managementservice und Beteiligungsges. GmbH., která převzala od své mateřské společnosti Raiffeisen Bausparkasse Gesellschaft GmbH všech 75 % akcií. Raiffeisen Bausparkassen Managementservice und Beteiligungsges. GmbH. se tak stala spojovacím článkem mezi stavebními spořitelny skupiny Raiffeisen v Rakousku a mimo jeho území. V závěru roku 2005 byla provedena změna názvu této společnosti na Raiffeisen Bausparkassen Holding GmbH.

V červenci roku 2005, přistoupila Raiffeisen stavební spořitelna k radikální změně procesu zpracování žádostí o úvěr a současně zavedla aplikační scoring. Cílem bylo zkvalitnění a významné zkrácení úvěrového procesu tak, aby klient mohl získat prostředky potřebné na financování bydlení během několika dnů. Nový způsob zpracování žádostí přispěl ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. To potvrzuje i druhé místo v anketě „Stavební spořitelna roku 2005“. Rok 2005 byl pro Raiffeisen stavební spořitelnu úspěšný i v oblasti projektového

financování, tzn. financování výstavby nových moderních bytových areálů, plošné výstavby rodinných domů, výstavby inženýrských sítí apod.

Významných změn doznává společnost také v roce 2008, kdy se začíná slučovat se společností Hypo stavební spořitelnou a.s. Tím se dostává na 3. místo v České republice mezi stavebními spořitelny a otevírají se jí nové možnosti.

Koncem srpna 2008 došlo ke změně vlastnických podílů obou akcionářů. V držení Raiffeisen Bausparkassen Holding GmbH je tak 90 % akcií a Raiffeisenbank a.s. 10 % akcií Raiffeisen stavební spořitelny.

### **3.1.3. Strategie společnosti**

Strategie Raiffeisen stavební spořitelny byla v roce 2005 podrobena revizi. Cílem bylo vytvoření nového plánovacího horizontu do roku 2009. Výchozím bodem strategie byla aktuální situace na českém trhu financování bytové výstavby a analýza silných a slabých stránek Raiffeisen stavební spořitelny. Tato analýza a zhodnocení budoucího vývoje byly základem pro definici strategie do konce roku 2009.

Strategie vychází z předpokladu, že současný zákonný rámec upravující podmínky stavebního spoření zůstane bez výrazných změn a že i vzorce clientského chování se nebudou zásadně měnit. Základní scénář strategie nezohledňuje případné prudké výkyvy úrokových sazeb. Tato východiska jsou v nynějším období celosvětově finanční krize méně stabilní než v uplynulých letech. Ekonomika USA je již rok v recesi, oživení očekáváme koncem roku 2009, pokud bude finanční sektor stabilizován. Ani ekonomika Evropské unie na tom není o mnoho lépe. Největší obchodní partner České republiky, Německo, vykazuje prudké propady spotřebitelské poptávky, což negativně dopadá na české exportéry.

Naším základním scénářem očekávaného vývoje je, že klienti i v době recese budou pokračovat ve spoření, pravděpodobným se jeví růst naspořenosti na účtech stavebního spoření a pokračování ve spoření i po vázací lhůtě. Jako rámec strategie byla přijata dlouhodobá prognóza vývoje trhu stavebního spoření v České republice dle Asociace českých stavebních spořitelen na období do roku 2017. Tuto dlouhodobou prognózu jsme aktualizovali a očekáváme pokračování mírného poklesu počtu platných smluv o stavebním spoření. Nejpozději v roce 2012 dojde k využití všech klientských vkladů k úvěrům a stavební spořitelny budou nuceny pro další případnou úvěrovou expanzi použít vnější zdroje.

Zásadní změnou pro tržní postavení Raiffeisen stavební spořitelny se stala úspěšně zvládnutá fúze v roce 2008. Tím došlo nejen k jednorázovému zvýšení tržního podílu v počtu smluv o stavebním spoření a objemu vkladů klientů, ale rovněž k získání obchodního potenciálu díky sloučení obchodních sítí obou společností. V následujícím období bude Raiffeisen stavební spořitelna profitovat ze synergických efektů a větší tržní podíl bude i zárukou její stability v dalších letech. Klíčovým faktorem úspěchu v dalším posilování tržního podílu je zdárné zvládnutí rozvoje sjednocené obchodní sítě. Do příštího období vstupujeme s cílem stabilizovat a motivovat obchodní síť a vyvíjet další tlak na nábor a školení nových obchodních zástupců. Prostřednictvím vyššího počtu profesionálních obchodních zástupců chceme zlepšit práci s klientským kmenem a jeho vytěžování. **Naším cílem je zvyšovat počty následnických smluv o stavebním spoření, zvyšovat úspěšnost přijetí nabídky přidělení cílové částky a úspěšnost uzavírání překlenovacích úvěrů ze smluv v klientském kmeni.**

Vzhledem k neustále vzrůstající **důležitosti kvality poskytovaných služeb**, která se stává jedním ze stěžejních faktorů pro úspěch celé společnosti, připravujeme opatření ke zdokonalení a profesionalizace ve zpracování klientských požadavků. Základním směrem je kontinuální zvyšování kvality služeb při komunikaci s klienty přes různé komunikační kanály, zajištění profesionální reakce na každý klientský požadavek a zkrácení doby zpracování požadavků.

Naším strategickým záměrem je umožnit klientovi komplexní přístup ke všem produktům souvisejícím s jeho bytovými potřebami spolu s kvalitním poradenstvím. Za tímto účelem vytváříme s našimi cross-sellingovými partnery celou škálu zajímavých produktů. Nosnými produkty křížového prodeje jsou ty, které snižují riziko klientů, a tím i úvěrové riziko, např. pojištění úvěru a pojištění nemovitosti; dalším produktem je penzijní připojištění pro zajištění ve stáří.

Rentabilita Raiffeisen stavební spořitelny se v uplynulém roce výrazně zvýšila. Jedním z našich základních cílů je udržení ziskovosti na tržní úrovni. Hlavním důvodem vysoké úrovně tohoto ukazatele je zejména razantní růst poskytnutých úvěrů, a tím rostoucí úrokové marže, která postupně snižuje význam zisku z poplatků. Správné náklady budou v následujících letech pozitivně ovlivněny synergickými efekty úspěšně zvládnuté integrace.

## **Vize**

Chceme být dynamickou, efektivní společností s klientským přístupem.

Raiffeisen stavební spořitelna je významným hráčem na trhu stavebního spoření. Věříme myšlence stavebního spoření a na jejím základě nabízíme zajímavé a moderní spořicí a úvěrové produkty, které poskytují široké vrstvě obyvatelstva atraktivní investiční příležitosti a výhodné zdroje pro financování bydlení.

Značka Raiffeisen stavební spořitelna, vycházející z tradice Raiffeisen, je zárukou spolehlivosti a profesionality, ale současně i schopnosti rychle reagovat na změny tržního prostředí. Naši spolupracovníci jsou dostupní na území celé České republiky a zajišťují pro klienty profesionální servis a poradenské služby, které jsou spolu s produktovou nabídkou pro klienty důkazem výhodnosti dlouhodobého vztahu.



Zaměstnancům i externím spolupracovníkům nabízíme kvalitní pracovní příležitosti s vysokou motivací, klademe důraz na jejich kvalifikaci, serióznost a profesionalitu. Dbáme na vytváření partnerských vztahů mezi zaměstnanci, založených na vzájemné důvěře a podpoře.

## **Mise**

Budeme společností, která se mění. Změna je součástí naší image.

Budeme společností, která nabízí nejkvalitnější služby (klientský přístup).

Budeme efektivní společností.

## **Cíle**

Hlavním cílem činnosti Raiffeisen stavební spořitelny je najít přístup ke každému klientovi, poradit mu a vždy mu podat pomocnou ruku při řešení otázky bydlení.

Dynamičnost, efektivnost, spolehlivost, bezpečnost vkladů a maximální klientský přístup jsou tím, co odlišuje Raiffeisen stavební spořitelnu od jiných subjektů na trhu stavebního spoření.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Raiffeisen stavební spořitelna a.s. *Výroční zpráva 2008*, str. 10 - 21

## Produktová nabídka

### *Spoření*

- ◆ vklady jsou úročeny až 2 % p. a.
- ◆ úroková sazba je pevná po celou dobu spoření
- ◆ státní příspěvek ve výši 15 % z ročně naspořené částky (nejvýše z 20 000 Kč), který činí až 3.000,- Kč ročně
- ◆ výnosy jsou ze zákona osvobozeny od daně z příjmu
- ◆ úspory jsou ze zákona pojištěny (dříve ve výši 25.000 €, nyní z důvodu finanční krize pojištění zvýšeno na 50.000 €)
- ◆ po uplynutí zákonem stanovené lhůty se mohou úspory i s úroky a státní podporou využít dle vlastního uvážení
- ◆ pro mladé do 25 let zvýhodnění ve formě slevy 15 % ze vstupního poplatku

### *Úvěry*

- ◆ díky úvěrovému tarifu S061 mají klienti výhodnou úrokovou sazbu 3,5% p. a., která je pevná po celou dobu splácení úvěru
- ◆ úvěr lze získat, i když nemáte naspořené vlastní finanční prostředky
- ◆ do určité výše je možné využít úvěru bez zajištění
- ◆ úvěr se může kdykoli splatit bez sankcí
- ◆ úvěr ze stavebního spoření lze použít na všechny účely dle zákona o stavebním spoření
- ◆ pokud není schopnost prokázat dostatečné příjmy, může se využít institut tzv. přistupitele (spoludlužníka)
- ◆ podnikatelé, kteří žádají o překlenovací úvěr, nepotřebují doklady o bezdlužnosti<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Raiffeisen stavební spořitelna a.s. *Výroční zpráva 2008*, str. 28

### 3.2. Swot analýza

Tabulka 3: Swot analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilita na trhu</li> <li>• Image firmy</li> <li>• Široká produktová nabídka</li> <li>• Finanční jistota</li> <li>• Možnost vzdělávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatná komunikace mezi vlastní prodejní sítí a centrálou</li> <li>• Špatná dostupnost klientské infolinky</li> <li>• Motivační systém nepůsobí na všechny obchodní zástupce</li> <li>• Provizní řád nevhodně nastaven pro hledání nových obchodních zástupců z pozice těch stávajících</li> </ul>
	Příležitosti	Rizika / Omezení
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úrokové sazby</li> <li>• Refinancování hypoték po fixaci</li> <li>• Zlepšení orientace na zákazníka</li> <li>• Rozvoj a proškolení lidských zdrojů</li> <li>• Pokrytí „hluchých“ míst na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční krize</li> <li>• Konkurence</li> <li>• Zrušení státní podpory</li> <li>• Neplatiči</li> <li>• Nedostatek kvalifikovaných pracovníků</li> </ul>

### **3.3. Analýza současného stavu**

Pro vytvoření vhodného modelu správné motivace pracovníků, která povede ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti a produktivity, je nutné analyzovat současnou situaci ve firmě. Zjistit s čím nejsou obchodníci spokojeni a navrhnout řešení k odstranění těchto nedostatků.

U analýzy motivačních nástrojů vycházím z interních materiálů společnosti a informací získaných ze strukturovaných i nestrukturovaných rozhovorů s oblastním ředitelem a jednotlivými obchodními zástupci. Při zjišťování současného stavu společnosti uplatňuji také své osobní zkušenosti a vypozerované poznatky.

Mezi problémové oblasti, které z rozhovorů vplynuly, patří především způsob motivace ze strany společnosti, neboť je většina obchodních zástupců přesvědčena o tom, že kroky tvořeny spořitelnou jsou spíše demotivující. Pracovníci nejsou spokojeni s komunikací mezi vlastní prodejní sítí a centrálou. Pro zjištění podrobnějších informací jsem si vypracovala dotazník pro obchodní zástupce se zaměřením na problematické oblasti motivace a komunikace. Dotazníkovému šetření budou podrobeni také klienti a oblastní ředitel, z důvodu nashromáždění co nejvíce podstatných informací z co nejvíce zdrojů.

## **3.4. Analýza motivačních nástrojů**

### **3.4.1. Bonusový systém**

Možnost čerpat výhody bonusů vzniká obchodním zástupcům na základě skutečného výkonu a splněním pravidel pro čerpání příslušného bonusu.

Bonusový systém pro obchodní zástupce zahrnuje:

- vizitky
- odkaz na kontakty jednotlivých obchodních zástupců na internetu
- výhody při uzavírání smluv o stavebním spoření
- výhody při poskytování úvěrů
- zvýhodněný nákup osobního automobilu
- příspěvek na internetové připojení
- příspěvek na kancelář

### **3.4.2. Vzdělávání**

Koncepci vzdělávání odbytu má na starosti Odbor podpory prodeje. Kromě základní nabídky jsou připraveny pro obchodní zástupce a oblastní ředitele konzultace k tématům a také sestavení seminářů „šitých na míru“ podle potřeb jednotlivých obchodních zástupců a oblastních ředitelů.

## **Cíle vzdělávání**

### Obchodní zástupce po absolvování základních seminářů musí umět:

- produkty Raiffeisen stavební spořitelny
- zjistit potřeby klienta
- podle potřeb a možností klienta vybrat nejvýhodnější kombinaci finančních produktů
- zformulovat s klientem dlouhodobé finanční plány, potřeby a cíle
- poskytnout klientovi dlouhodobou spolupráci a pravidelný servis

### Oblastní ředitel po absolvování procesu vzdělávání musí umět:

- systematicky vést, rozvíjet a doplňovat svůj prodejní tým
- trénovat modelové situace s novými obchodními zástupci
- pracovat s novými obchodními zástupci v terénu
- pomáhat obchodním zástupcům s řešením problémů
- vést porady a tréninky oblastního pracoviště
- zajišťovat technicky a personálně provoz oblastního pracoviště
- kontrolovat, hodnotit práci obchodních zástupců a plánovat s obchodními zástupci
- spoluzodpovídat za odbornost a výsledky<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Raiffeisen stavební spořitelna a.s. *Koncepce vzdělávání odbytu RSTS 2008*, str. 6

Obrázek 4: Koncepce vzdělávání<sup>21</sup>



### 3.4.3. Přijímání nových obchodních zástupců

Vedení společnosti zastává názor, že je zapotřebí posílit tým obchodních zástupců. Nabízí kvalitní školení a navíc přiděluje od samého počátku novým obchodníkům vlastní kmen klientů. Snaží se o nábor prostřednictvím vlastních internetových stránek a pomocí reklamní kampaně. Nyní požaduje intenzivní vyhledávání nových obchodních zástupců i po oblastních ředitelích, i jeho obchodních zástupcích.

V tomto případě se dostavuje velká vlna nevole ze strany stávajících obchodních zástupců.

<sup>21</sup> Raiffeisen stavební spořitelna a.s. *Koncepce vzdělávání 2009*, str. 6

### Důvody nespokojenosti obchodních zástupců:

- ne každému vyhovuje hledání a práce s novými obchodními zástupci, výchova nového, kvalitně a samostatně pracujícího obchodníka je záležitostí několika let = časová náročnost
- závislost příjmu na výkonu, v případě hledání nových obchodníků méně času na vlastní obchod, následně snížení produkce = nižší příjem
- provizní systém není nastaven pro hledání nových obchodních zástupců, v případě výkonného obchodníka není nastavena žádná meziprovize
- vytváření konkurence
- není jistota vlastního kmene, společnost může kdykoli převést kmen jeho podřízené síti, kterou si obchodní zástupce vytvoří

#### **3.4.4. Komunikace**

Podnik využívá různých nástrojů při komunikaci. Dochází ke komunikaci mezi centrálou a obchodní sítí, mezi centrálou a klienty a také v neposlední řadě mezi obchodní sítí a klienty.

Při komunikaci mezi centrálou a obchodní sítí je nejčastěji využíváno elektronických informačních kanálů. Pracovníci jsou informováni o aktualitách prostřednictvím emailů a firemního intranetu, kde je možno nalézt sekci: sdělení pro odbytovou síť a produktové listy. V případě nějakého problému při své pracovní činnosti musí volat na infolinku – jako běžný klient, či se telefonicky spojit s regionální úvěrovou specialistkou, která následně problém řeší za ně. Tato situace je obchodními zástupci považována za velmi nešťastnou. Možnost spojit se při vyřizování nutných záležitostí s pracovníky centrály prostřednictvím emailu, na který nemusí přijít ihned odpověď. Pomocí infolinky, kde pracovníci danou problematiku nemusí znát, je dosti zdlouhavé.



U komunikace mezi centrálou a klienty je nejčastěji používána telefonická infolinka, na kterou se jde po fúzi Hypo stavební spořitelny a Raiffeisen stavební spořitelny jen velmi těžce dovolat. Klienti mohou využívat pro informace o svých stavebních spořeních a úvěrech také Specialistův internetový servis, či Specialistův mobilní servis. V případě mimořádné akce, či nabídky je klient osloven dopisem, či přímo obchodním zástupcem – telefonicky nebo osobně při návštěvě pobočky.

### **3.5. Dotazníkové šetření**

Pro podrobnější průzkum současného stavu jsem použila písemné dotazníkové šetření. Vytvořila jsem dotazník pro vedoucího pracovníka, obchodní zástupce a veřejnost. Prvním dotazníkem pro vedoucího pracovníka jsem chtěla zjistit jeho výkonnost a schopnosti. Účelem druhého dotazníku bylo zjistit názory, s čím jsou, či nejsou obchodní zástupci ve společnosti spokojeni. U dotazníků pro klienty jsem se pokusila zjistit jejich spokojenost s přístupem obchodních zástupců.

#### **3.5.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření**

V případě dotazování vedoucího pracovníka byl použit vytištěný dotazník, který jsem mu osobně předala. Následně po vyplnění a vyhodnocení dotazníku, jsem se s vedoucím pracovníkem opět setkala a byl s ním proveden rozhovor. Použila jsem otázky z dotazníku, při nichž se jeho odpovědi rozcházelí s odpověďmi jeho podřízených obchodníků.

Dotazník určený pro obchodní zástupce jsem zaslala na e-maily jednotlivým pracovníkům. E-mailové adresy jsem získala od vedoucího pracovníka. Z celkového počtu 36 distribuovaných dotazníků se vrátilo zpět 28 vyplněných dotazníků. Šetření se podrobilo 14 obchodních zástupců bývalé společnosti Hypo a 22 pracovníků společnosti Raiffeisen.

Na dvou pobočkách byla možnost pro klienty, vyjádřit svůj názor na obchodní zástupce, kteří se jim věnovali při poradenském servisu. Celkem se mi vrátilo 53 vyplněných dotazníků. Z toho bylo 14 dotazníků s pobočky v Otrokovicích a 39 dotazníků z kanceláře oblastního ředitelství v Uherském Hradišti.

Po zjištění nedostatků vyplývajících z dotazníkových šetření se pokusím navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení stávající situace.

### 3.5.1.1. *Dotazník pro vedoucího pracovníka*

Z dotazníku pro oblastního ředitele jsem chtěla zjistit, jaké mínění má tento pracovník sám o sobě, abych mohla později porovnat odpovědi z dotazníku s názory obchodních zástupců.

Z informací od oblastního ředitele jsem zjistila, že se jedná o muže ve věku 49 let s úplným středoškolským vzděláním, který pracuje pro společnost již více než 10 let.

Z vyplněného dotazníku vyšlo najevo, že vedoucí pracovník:

- ◆ má důvěru ve způsob vedení společnosti
- ◆ je spokojen u Raiffeisen stavební spořitelny
- ◆ líbí se mu produktová nabídka, stabilita na trhu a dobré finanční zázemí
- ◆ nelíbí se mu odříznutí pracovníků centrály od obchodníků
- ◆ se svými obchodními zástupci se setkává jedenkrát týdně
- ◆ své pracovníky chválí občas
- ◆ odborné znalosti v oboru stavebního spoření a úvěrů považuje za velmi dobré
- ◆ je ochoten přebírat zodpovědnost
- ◆ cítí se být spolehlivým a důkladným
- ◆ je ochoten připustit vlastní vinu
- ◆ je iniciativní
- ◆ jsou pro něj motivující finance a úspěch
- ◆ práce je pro něj koníčkem
- ◆ překážky a problémy bere jako výzvu k jejich překonání

- ◆ jeho cílem je být mezi nejlepšími oblastními vedoucími
- ◆ má zájem o osobní kariérový růst a je ochoten dále zdokonalovat a rozvíjet své schopnosti
- ◆ za své silné stránky považuje cit pro obchod, um jít důrazně za svým cílem a prosadit si svůj názor
- ◆ za svou slabou stránku považuje práci na počítači

#### Individuální pracovní výkonnost

- ◆ vedoucí pracovník by ohodnotil své pracovní tempo jako poměrně vysoké a svou orientaci na výsledky („tah na branku“) také jako velmi dobré

#### Organizační schopnosti/manažerská efektivita

- ◆ schopnost plánovat, rozdělovat a kontrolovat práci by u sebe oblastní ředitel hodnotil jako dobrou, také tak schopnost řídit svůj vlastní čas a čas svých podřízených
- ◆ vedoucí je přesvědčen o tom, že nemá tendenci odkládat řešení
- ◆ za výborné považuje své schopnosti stanovovat cíle a priority, či rozhodovat
- ◆ obchodní zástupci se shodli na tom, že jim vedoucí nechává v případě plnění výkonu volnost, nekontroluje jejich práci a neorganizuje jejich čas

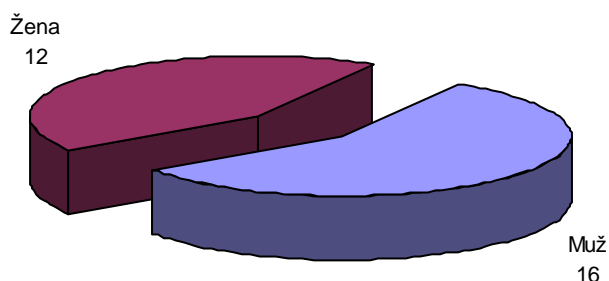
## Schopnost vést, delegovat, motivovat a komunikovat

Vedoucí zastává názor, že je schopen své podřízené vést, motivovat i odborně rozvíjet na docela vysoké úrovni. Jako slabší stránku by viděl ve schopnosti poskytovat a přijímat zpětnou vazbu. Považuje se za odpovědného vedoucího, který umí delegovat. Je si vědom své přesvědčivé komunikace. Schopnost porozumění ostatním, zdvořilost, vzbuzování důvěry a řešení konfliktů hodnotí na dobré úrovni. Stejně jako spolupráci se svými obchodními zástupci.

### **3.5.1.2. Dotazník pro obchodní zástupce**

Dotazníkového šetření pro obchodní zástupce se aktivně zúčastnilo 28 respondentů. Následující grafy zachycují jejich odpovědi na otázky z dotazníku, který je jako příloha součástí této práce.

Graf č. 1: Struktura pohlaví

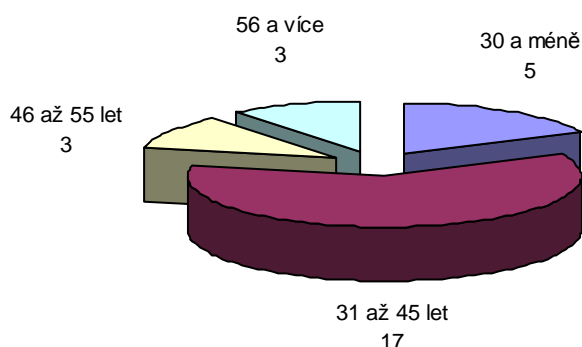


Ankety se zúčastnilo 28 obchodních zástupců. Z toho bylo 12 žen a 16 mužů.

Zdroj: autor

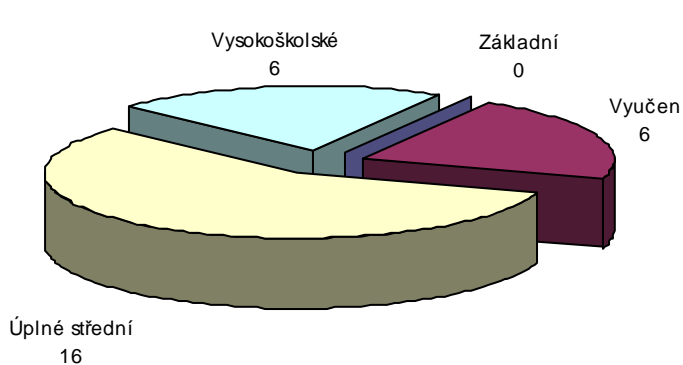
Graf č. 2: Věková struktura obchodních zástupců

Nejvíce obchodních zástupců se vyskytuje ve věkové kategorii 31 až 45 let a to 17. 5 zúčastněných spadá do kategorie mladší 30 let. 3 pracovníci jsou ve věku 46 až 55 let a 3 obchodníci jsou starší 56 let.



Zdroj: autor

Graf č. 3: Vzdělanostní struktura obchodních zástupců



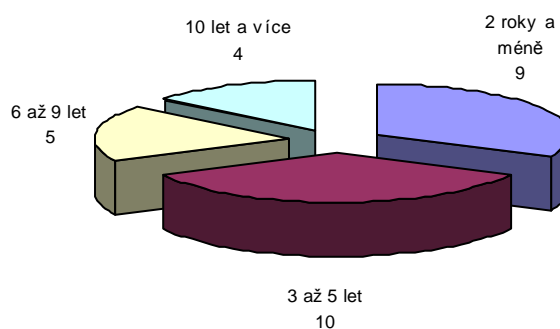
Převážná většina respondentů uvádí úplně středoškolské vzdělání, je jich 16. Pracovníků s vysokoškolským vzděláním najdeme na oblasti Uherské Hradiště

6. Vyučeno 6 pracovníků. Základní vzdělání neuvedl žádný z respondentů.

Zdroj: autor

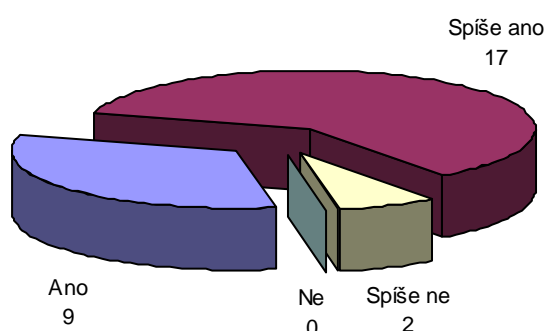
Graf č. 4: „Jak dlouho pracujete pro Raiffeisen stavební spořitelnu?“

Z celkového počtu 28 dotazovaných pracuje u společnosti 10 dotazovaných mezi 3 až 5 lety, 9 dotazovaných méně jak 2 roky. 5 obchodníků 6 až 9 let a 4 obchodníci více jak 10 let.



Zdroj: autor

Graf č. 5: „Jste spokojen se svým nadřízeným oblastním vedoucím?“



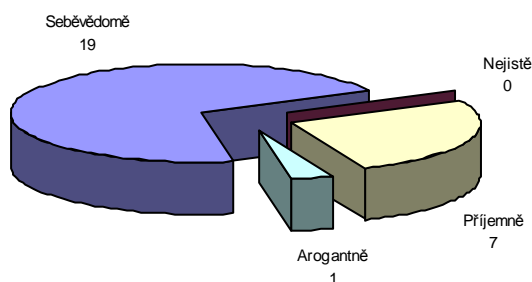
Většina obchodních zástupců je se svým oblastním vedoucím spíše spokojena, 17. Spokojeno je 9 a spíše nespokojeni jsou 2 dotazovaní. Plně nespokojen není žádný obchodní

zástupce.

Zdroj: autor

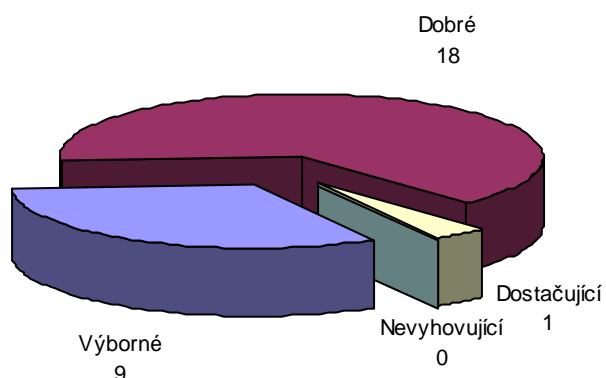
Graf č. 6: „Jakým dojmem na Vás působí oblastní ředitel?“

Většina respondentů (19) vidí oblastního ředitele jako sebevědomého vedoucího. Na 7 dotazovaných působí příjemně. Jeden z pracovníků je přesvědčen o arogantnosti vedoucího. Nejistý nepřipadá žádnému z nich.



Zdroj: autor

Graf č. 7: „Jak byste ohodnotili odborné znalosti oblastního ředitele?“



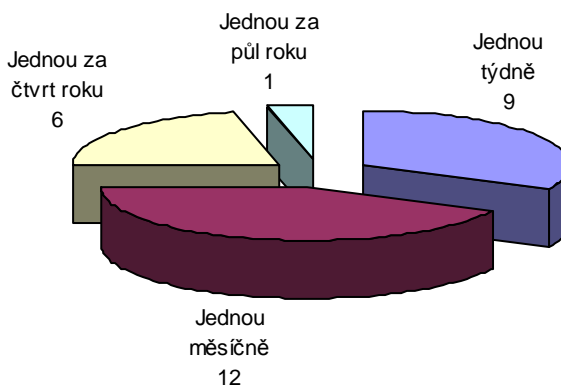
18 respondentů považuje znalosti oblastního ředitele za dobré, 9 za výborné. Jenom jednomu z obchodníků připadají odborné znalosti svého nadřízeného dostačující. Nevyhovující nepřipadají

žádnému z podřízených.

Zdroj: autor

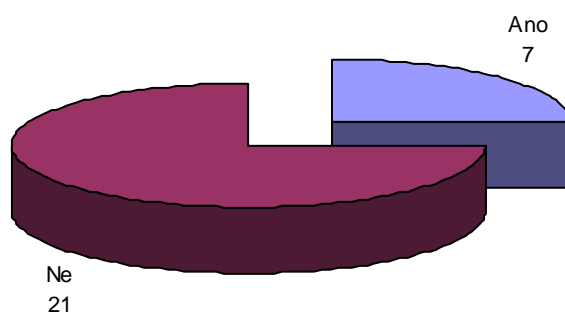
Graf č. 8: „Jak často se s Vámi Váš vedoucí setkává?“

Na tuto otázku odpovědělo 12 dotazovaných, že se s nimi vedoucí setkává jednou měsíčně, 9 dotazovaných jednou týdně, 6 dotazovaných jednou za čtvrt roku. S jedním pracovníkem se oblastní ředitel setkává pouze jednou za půl roku.



Zdroj: autor

Graf č. 9: „Uvítali byste častější schůzky?“

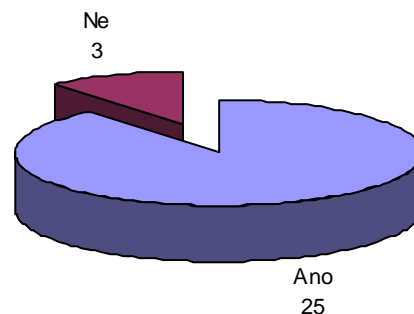


Většině respondentů (21) vyhovuje stávající situace. Nevyžadují častější schůzky. 7 respondentů by se chtělo setkávat častěji.

Zdroj: autor

Graf č. 10: „Myslíte si, že je komunikace mezi vedoucím a Vámi dostatečná?“

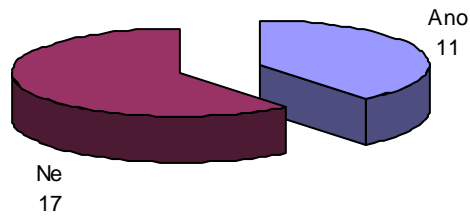
Z celkového počtu dotazovaných si 25 respondentů myslí, že je komunikace mezi nimi a vedoucím dostatečná. 3 dotazovaní jsou opačného názoru.



Zdroj: autor



Graf č. 11: „Provádí s Vámi Váš vedoucí individuální pohovory o spokojenosti a připomínkách?“

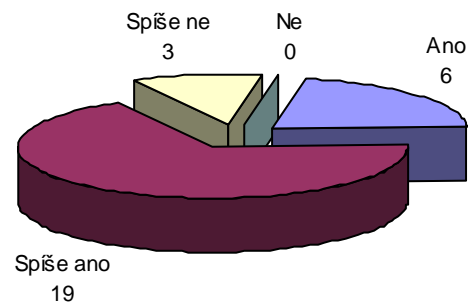


S více jak polovinou obchodníků (17) neprování vedoucí pracovník individuální pohovory. 11 pracovníků se ptá na jejich připomínky a názory.

Zdroj: autor

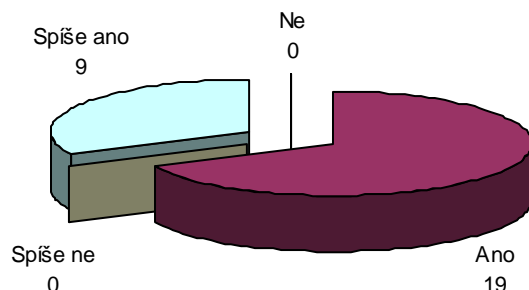
Graf č. 12: „Máte pocit, že Váš vedoucí respektuje a bere v potaz Vaše názory?“

Na tuto otázku reagovala většina respondentů kladně. 6 respondentů je přesvědčeno, že je vedoucí respektuje. 19 respondentů má pocit, že jsou jejich názory z větší části respektovány. Jen 3 dotázaní se cítí tak, že jejich názory nejsou většinou akceptovány. Pocit, že by veškeré názory byly nerespektovány, nemá žádný z obchodníků.



Zdroj: autor

Graf č. 13: „Je schopen Vám Váš vedoucí v případě problému nabídnout řešení?“

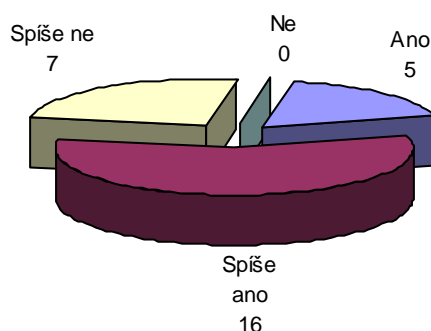


Na tuto otázku padla ze strany dotazovaných jednoznačná odpověď. Všem respondentům je v případě problému od vedoucího nabídnuto řešení. 19 pracovníkům ano, 9 spíše ano. Spíše ne a ne neodpověděl žádný z respondentů.

Zdroj: autor

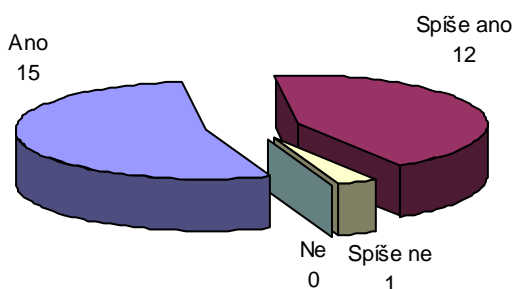
Graf č. 14: „Dodržuje Váš vedoucí termíny, které slíbí?“

V případě této otázky již nejsou odpovědi tak jednoznačné. Jenom 5 dotazovaných uvedlo, že vedoucí termíny dodržuje. 16 dotazovaných uvedlo, že je spíše dodrží a 7 uvedlo, že spíše ne. Nikdo z dotazovaných nevedl, že vedoucí skoro všechny termíny nedodrží.



Zdroj: autor

Graf č. 15: „Dodrží Váš vedoucí, na čem se pracovně domluvíte?“



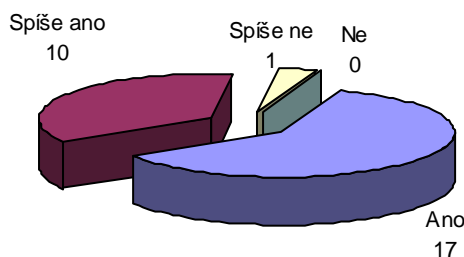
Více jak polovina dotazovaných (15) se domnívá, že vedoucí důležité pracovní sliby dodržuje. 12 dotazovaných se domnívá, že spíše dodržuje. Jen jeden dotazovaný si myslí, že spíše nedodržuje sjednané.

Žádný z respondentů není přesvědčen o tom, že by vedoucí striktně nedodržel pracovní úmluvy.

Zdroj: autor

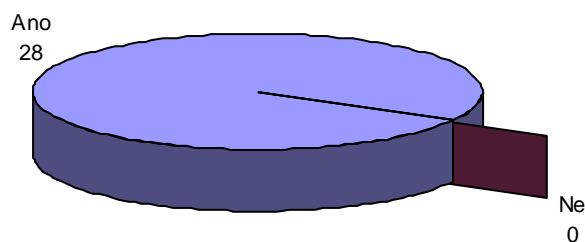
Graf č. 16: „Dostávají se k Vám důležité pracovní informace a materiály?“

K převážné většině respondentů se dostávají důležité pracovní informace a materiály (17 – ano, 10 – spíše ano), jenom k jednomu z dotazovaných se důležité informace a materiály spíše nedostanou. Ne neodpověděl žádný z dotazovaných.



Zdroj: autor

Graf č. 17: „Jsou pro vás vztahy na pracovišti důležité?“

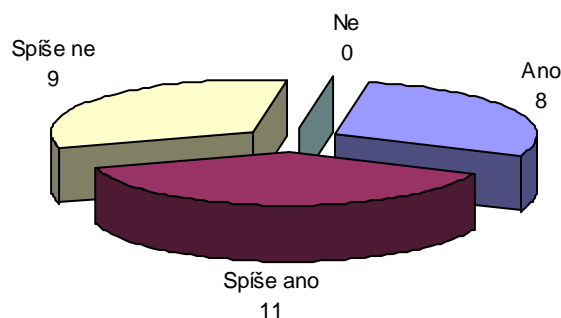


Na tuto otázku odpověděli všichni obchodní zástupci jednoznačně. Pro všechny jsou vztahy na pracovišti důležitou součástí pracovního procesu.

Zdroj: autor

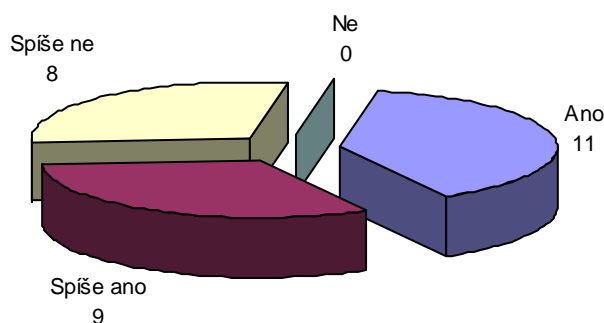
Graf č. 18: „Jste spokojen/a s výší mzdy?“

Odpovědi jednotlivých respondentů se v tomto bodě rozcházejí. 8 z nich je s výší své mzdy spokojeno, 11 je spíše spokojeno a spíše nespokojeno je 9 respondentů. Žádný z respondentů není plně nespokojen s výší platu.



Zdroj: autor

Graf č. 19: „Je pro Vás mzda dostatečně motivující?“



Ve většině případů je mzda dostatečně motivující (ano – 11, spíše ano – 9). V případě 8 dotazovaných není mzda dostatečně motivující. V tomto případě je zapotřebí nastavení jiných motivačních faktorů. Tak, že by mzda nebyla motivující vůbec, neodpověděl žádný z respondentů.

Zdroj: autor

Na otázku „Co Vás při práci nejvíce motivuje?“ odpovídali obchodní zástupci nejčastěji takto:

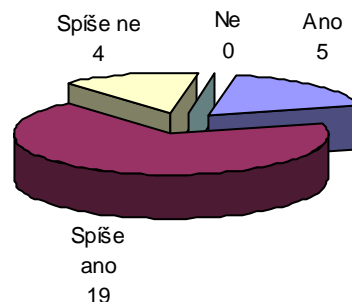
- ♦ výše provize = finance
- ♦ spokojení klienti
- ♦ seberealizace
- ♦ pochvala od vedoucího, či klienta
- ♦ možnost dělat svou práci seriózněji a lépe než většina rádoby „finančních poradců“
- ♦ pracovní vztahy
- ♦ práce je pro mne koníčkem

Na otázku „Jaké podpůrné prostředky by u Vás vedly ke zvýšení výkonnosti?“ neodpověděli všichni obchodní zástupci. Ti, kteří odpověděli na tuto otázku, odpovídali nejčastěji takto:

- ♦ mimořádné finanční odměny
- ♦ nefinanční bonusy
- ♦ soutěže
- ♦ následné provize u pojistných produktů
- ♦ pochvala
- ♦ školení (u mnohých vyvolává jen krátkodobý efekt)
- ♦ „velký bič a malý dvůr“

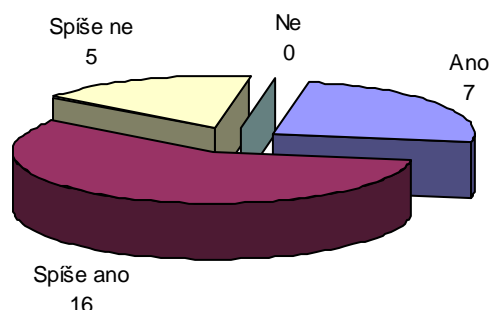
Graf č. 20: „Zaujímá Vás vedoucí ke svým obchodním zástupcům správný přístup, který je motivující?“

Z celkového počtu dotázaných je většina pracovníků (24) s motivačním přístupem vedoucího pracovníka spokojena (ano - 5, spíše ano - 19). Částečná nespokojenost je zaznamenána u 4 obchodních zástupců. Úplně nespokojen není žádný pracovník.



Zdroj: autor

Graf č. 21: „Jste spokojen s podmínkami v práci?“

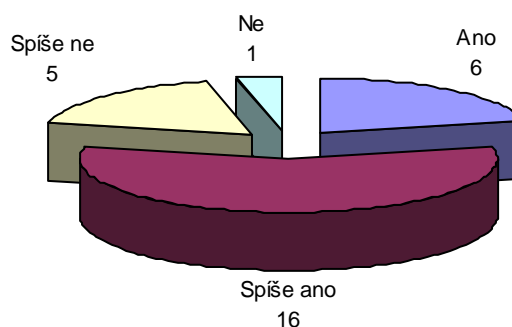


Můžu konstatovat, že až na výjimky je většina respondentů v zaměstnání spokojena (ano - 7, spíše ano - 16). Částečně nespokojeno se svou prací je 5 obchodních zástupců. Nespokojených pracovníků toto oblastní pracoviště nemá.

Zdroj: autor

Graf č. 22: „Podporuje společnost profesní rozvoj pracovníků?“

Většina respondentů (22) se domnívá, že společnost podporuje profesní rozvoj pracovníků (ano – 6, spíše ano – 16), jsou i takový, který jsou přesvědčeni o opaku (ne – 1, spíše ne – 5).



Zdroj: autor

Dále jsem se snažila zjistit, o jaká školení by obchodní zástupci měli zájem. Kvalifikace a znalost nabízených produktů je důležitou součástí práce obchodníků. Na základě zájmu může následně oblastní vedoucí tato školení zajistit.

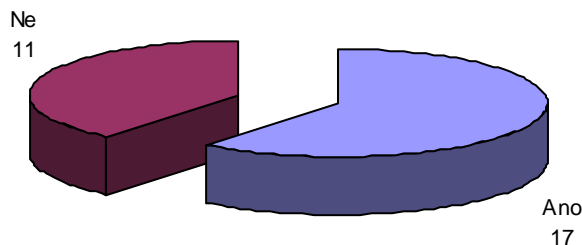
Jednalo by se o tato školení:

- ♦ psychologie prodeje
- ♦ rozvoj prodejních dovedností
- ♦ rozvoj komunikačních dovedností
- ♦ produktová školení Raiffeisen stavební spořitelny (převážně zaměřená na úvěrovou problematiku)
- ♦ produktová nabídka Raiffeisen finančního poradenství
- ♦ problematika úrokového zvýhodnění u spořicíh účtů a problematika úvěrů u bývalé Hypo stavební spořitelny

Další otázkou z dotazníkového šetření bylo „Jaké výhody pro obchodní zástupce byste ocenili?“. Pracovníci by nejčastěji uvítali:

- ♦ úrokové zvýhodnění u úvěrů pro obchodní zástupce
- ♦ stavební spoření bez poplatků za vedení účtu
- ♦ drobné reklamní předměty pro obchodní zástupce
- ♦ vyřízení úvěrů bez poplatku za vyřízení pro sebe a své blízké
- ♦ prezentace všech obchodních zástupců na webových stránkách, nejen vybraných

Graf č. 23: „Uvítali byste společenské akce pro obchodníky organizované Raiffeisen stavební spořitelnou?“



Více jak polovina dotázaných (17) by společenské akce organizované Raiffeisen stavební spořitelnou uvítala. Našli se i takoví (11), pro které nemají tyto akce smysl a nemají o ně zájem.

Zdroj: autor

Následovala otázka, o jaké akce by obchodní zástupci měli zájem. Z těch obchodních zástupců, kteří by tyto akce chtěli, většinou převládaly názory se zájmem o firemní večírky a sportovní akce jen pro užší kolektiv účastníků a to na bázi oblasti, tedy oblastního setkání.

V závěru jsem všem dotazovaným položila otázku, s čím jsou, či nejsou ve společnosti spokojeni, co si jim na firmě líbí, či nelíbí.

Nejdříve tedy, **co se jim na společnosti líbí:**

### **1. Portfolio úvěrových produktů**

- ♦ obchodníci jsou spokojeni s širokou nabídkou úvěrových produktů, velké množství potenciálních klientů, každému z nich je co nabídnout

### **2. Koncepce školení**

- ♦ velké plus je široká nabídka školení, které je možno absolvovat zdarma

### **3. Image firmy**

- ♦ pracovníkům se líbí konzervativnost společnosti = snížení rizik pro klienty, vklady pojištěny, jistota pro klienta
- ♦ logo a panáček Standa

### **4. Zlepšování pracovních podmínek a informovanosti**

- ♦ pro obchodníky vizitky, obálky a hlavičkové papíry zdarma
- ♦ příspěvky na kancelář a internetové připojení
- ♦ zrychlení procesu schvalování úvěrů
- ♦ lepší informovanost o změnách v produktové nabídce – pomocí e-mailu a intranetu

## **S čím nejsou obchodní zástupci spořitelny spokojeni:**

### **1. Provizní systém**

- ◆ nespokojenost obchodních zástupců s výší provize ze stavebního spoření a úvěrů, převážně u obchodníků bývalé Hypo, byli zvyklí na vyšší provize
- ◆ výše provize z finančního poradenství – oproti makléřským firmám nízké, nejsou sjednány následné provize

### **2. Komunikace**

- ◆ někteří obchodní zástupci nejsou spokojeni s nasloucháním jejich připomínek a žádostí ze strany vedoucího pracovníka
- ◆ komunikace mezi obchodními zástupci a centrálou, nemožnost přímého telefonického kontaktu, složitá komunikace přes e-mail, infolinku, či úvěrovou specialistku
- ◆ neochota, či někdy až arogance úvěrových pracovníků centrály; obchodní zástupci mají pocit jejich povýšeného chování a nadřazenosti vůči obchodníkům

### **3. Kmen klientů**

- ◆ nespokojenost se zamezením přístupu v počítači do kmene pro obchodní zástupce, kteří nedosahují vysokých výkonů – nedostanou se ke svým klientům, s kterými sjednali obchod
- ◆ s tím úzce souvisí roční výpisy z účtů stavebního spoření, na kterých není uveden kontakt na obchodního zástupce, který s ním produkt sjednal a je stále aktivním pracovníkem společnosti, nýbrž na pro klienta cizího obchodního zástupce, kterého přidělí pracovník na centrále dle systému „čísla popisného“ – nastává zmatek a chaos u obchodních zástupců, i klientů



#### **4. Demotivace**

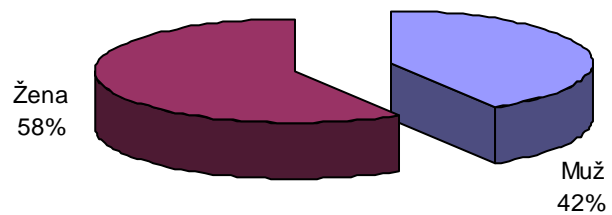
- ◆ obchodníci nejsou spokojeni s tím, že je společnost tlačí do něčeho, co nechtějí dělat – nejsou zaměstnanci, pracují jako OSVČ a chtějí se sami rozhodnout, co budou klientům nabízet a jak si chtějí organizovat svůj čas
- ◆ stavební spořitelna se snaží skloubit Raiffeisen stavební spořitelnu s Raiffeisen finančním poradenstvím:
  - závislost provize u Raiffeisen stavební spořitelny na výkonu pro Raiffesen finanční poradenství
- ◆ společnost trvá na tom, aby obchodníci hledali nové obchodní zástupce:
  - není nastaven provizní systém, který by obchodníky k tomuto motivoval;
  - nábor nových obchodních zástupců není náplní práce (dle koncepce vzdělávání) obchodníků;
  - nezůstane jim čas na vlastní obchodní aktivity, na kterých jsou finančně závislí;
  - ne všichni mají předpoklady k tomu, aby byli dobrými manažery a řídili si svou vlastní skupinu obchodníků, do společnosti vstupovali za předpokladu, že budou obchodníky, ne manažery

### 3.5.1.3. Dotazník pro klienty

Dotazníkového šetření určeného pro veřejnost se zúčastnilo 53 respondentů. Dotazník, který klienti Raiffeisen stavební spořitelny vyplňovaly je přílohou této práce.

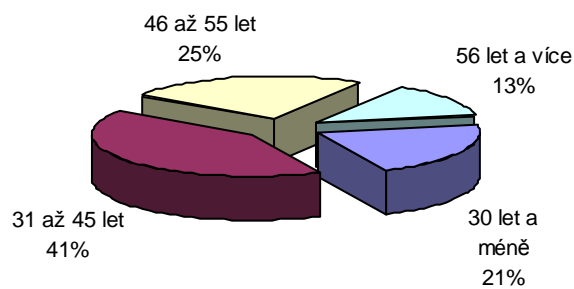
Graf č. 24: Struktura pohlaví

Struktura pohlaví klientů, kteří odevzdali vyplnění dotazník, byla tvořena z 58 % ženami a z 42% muži.



Zdroj: autor

Graf č. 25: Věková struktura

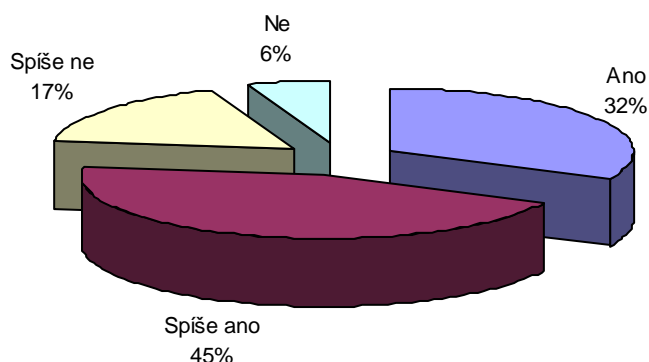


Z celkového počtu 53 respondentů byla nejvíce zastoupena věková kategorie 31 až 45 let a to 41 %. 25 % tvořila kategorie 46 až 55 let, 21 % náleží kategorii 30 let a méně. 13 % dotazovaných spadá do kategorie 56 let a více.

Zdroj: autor

Graf č. 26: Spokojenost klientů s Raiffeisen stavební spořitelnou

Převážná většina respondentů je u stavební spořitelny spokojena 77 % (ano – 32 %, spíše ano 45 %). Nespokojenost se společností projevilo 23 % dotázaných (spíše ne – 17 %, ne – 6 %).

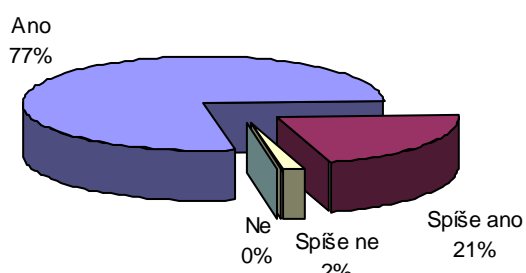


Zdroj: autor

Většina klientů je ze stavební spořitelny spokojena. Líbí se jim jistota, kterou jim společnost v případě úročení a zhodnocení finančních prostředků nabízí. Ti, kteří čerpají úvěr, jsou také spokojeni. Mezi dotazovanými jsou však i takoví, kteří si při vyřízení úvěru prošli peripetemi. Stížnost padala převážně na obchodní zástupce v terénu, kteří s nimi úvěry vyřizovali – nepodali klientům dostatečné informace, podklady potřebné k vyřízení úvěru se dozvídali po částech, tím vznikaly velké časové průtahy. Tito obchodníci jim nebyli schopni sdělit některé základní informace – zjišťovali je telefonicky u svého nadřízeného. Zákazníci také nejsou spokojeni s fungováním infolinky. Často se dozvídají mylné informace a nebo se nemůžou na bezplatnou linku dovolat vůbec.

Klienti by uvítali vyšší úrokové míry u stavebního spoření, to ovšem z důvodu bezpečného úročení finančních prostředků (vkladů klientů) stavební spořitelnou není v tuto chvíli možné. Také se v odpovědích vyskytovaly návrhy na snížení úrokových měr u překlenovacích úvěrů a vyšší možnost nezajištěných částek. Tady si myslím, že úrokové míry patří k nižším na českém trhu, takže by mohl být zákazník spokojen. Co se týká nezajištěných částek, vzhledem k situaci, která nastala na americkém hypotečním trhu (půjčování finančních prostředků až do 120 % hodnoty nemovitosti) nebude společnost přistupovat ke zvyšování nezajištěných částek úvěrů.

Graf č. 27: Pozornost věnována klientům ze strany obchodních zástupců



jsou 2 %. Ne, neodpověděl žádný z respondentů.

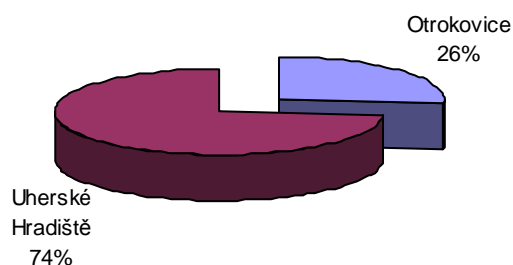
Zdroj: autor

Klienti, kteří navštívili pracoviště Raiffeisen stavební spořitelny, se v kancelářích cítili příjemně a celkový dojem ze schůzky byl pro ně velmi dobrý. Ve všech případech hodnotili zákazníci oděv obchodních zástupců v kancelářích za vhodný a vyhovující. Také byli velmi spokojeni s přístupem obchodních zástupců. Ve všech případech dostaly informace, které požadovali.

Ti, kteří byli spíše nespokojeni s přístupem obchodních zástupců, blíže popsali, že se jedná spíše o obchodní zástupce, kteří je navštívili u nich doma. Klienti nebyli spokojeni s jejich odbornými znalostmi. Servis, který jim poskytovali, nebyl kompletní.

Graf č. 28: „Kterou kancelář Raiffeisen stavební spořitelny jste navštívili?“

74 % respondentů bylo návštěvníky oblastního ředitelství v Uherském Hradišti. 26 % respondentů vyplnilo dotazník na pobočce v Otrokovicích.



Zdroj: autor

### 3.5.2. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Na základě analýzy dotazníků, rozhovorů s vybranými obchodními zástupci a oblastním vedoucím a dlouhodobějším pozorováním situace ve společnosti jsem přišla k následujícím výsledkům.

#### **Zjištěná pozitiva:**

1. Portfolio úvěrových produktů – široká nabídka
2. Školení – možnost absolvovat zdarma
3. Image firmy – jistota pro klienty
4. Zlepšování pracovních podmínek a informovanosti obchodních zástupců

Nyní shrnu základní nedostatky zjištěné výzkumem a v další části své práce se pokusím navrhnout kroky a doporučení, které by měly vést ke zlepšení stávající situace.

#### **Zjištěná negativa:**

1. Nedostatečná zpětná vazba ze strany oblastního vedoucího vůči svým podřízeným
2. Nutno zlepšit schopnost vedoucího naslouchat, plánovat, organizovat a kontrolovat
3. Způsob motivace používaný ve firmě nevyhovuje všem obchodním zástupců
4. Špatná komunikace mezi centrálou a vlastní prodejní sítí
5. Kmen klientů a jeho rozdělení mezi prodejní síť

### Pracovní hypotézy:

*„Přístup k práci se projevuje na pracovních výsledcích. Správnou motivací a přístupem dosáhneme spokojených pracovníků s chutí pracovat.“*

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost v poslední době své pracovníky spíše demotivuje. Někteří již spolupráci se společností ukončili. Špatná komunikace mezi obchodními zástupci a centrálou. Problémy s kmeny klientů. Společnost nutí obchodníky do uzavírání pojistných smluv přes Raiffeisen finanční poradenství. Provizní systém u Raiffeisen stavební spořitelny je závislý na produkci z Raiffeisen finančního poradenství. Firma také trvá na tom, aby obchodníci hledali nové obchodní zástupce.

*„Jestliže vedoucí pracovník zlepší komunikaci se svými podřízenými, dojde ke zlepšení vztahů a posléze i pracovních výsledků.“*

Respondenti hodnotili otázku komunikace mezi nimi a vedoucím pracovníkem za dostačující. Ovšem slabší je již z pozice vedoucího pracovníka zpětná vazba. Někteří obchodníci mají pocit, že je sice vedoucí pracovník vyslechne, ale informace a stížnosti vypouští a neřeší je. Proto bych doporučila vedoucímu, aby více se svými podřízenými komunikoval, setkával se s nimi častěji a kontroloval jejich práci.

## 4. Návrhy řešení

V předchozí části jsem se zaměřila na analýzu současného stavu ve firmě. Pomocí dotazníkového šetření, rozhovorů a vlastního pozorování ve firmě jsem si zjistila nedostatky a problémy, které jsou omezující při pracovní výkonnosti a efektivnosti. Nyní se budu věnovat návrhům a doporučením pro odstranění, případně eliminaci těchto negativních vlivů. Po nastudování potřebné literatury navrhu opatření, která pomohou oblastnímu řediteli k lepší výkonnosti a efektivnosti obchodních zástupců.

Velmi důležitou schopností je pro manažera umění komunikace, plánování, organizace a motivace. Je nezbytně důležité, aby vedoucí pracovník tyto schopnosti rozvíjel a správným přístupem systematicky vzdělával své podřízené a šel jim příkladem.

Z výše uvedeného průzkumu jsem zjistila tyto **nedostatky ze strany vedoucího pracovníka**: nedostatečná zpětná vazba, schopnost naslouchat, plánovat a kontrolovat své podřízené.

**Nedostatky ze strany Raiffeisen stavební spořitelny**: způsob motivace - demotivace, špatná komunikace centrála a prodejní síť, způsob rozdělení kmenu klientů.

## 4.1. Komunikace

Problémem u oblastního ředitele je nedostatečná zpětná vazba. Pracovníci nejsou vedoucím hodnoceni a informováni jak si vedou výkonnostně mezi ostatními obchodními zástupci. Pracovníci také nejsou spokojeni s nasloucháním ze strany vedoucího. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří obchodní zástupci pociťují, že při rozhovoru s nimi je sice vedoucí pracovník poslouchá, ale myšlenkami je nepřítomen. V případě, že jim má zjistit nějaké pracovní informace, tak jim to sice slíbí, ale někdy se stane, že jim informace nezjistí a musí ho urgovat.

Příčina problému vzniká v přístupu oblastního ředitele.

Důsledkem problému je, že jsou obchodní zástupci nespokojeni s tímto přístupem a již s vedoucím tak nekomunikují, protože mají pocit, že by to stejně nevedlo k žádným změnám. Tím vedoucí přichází o cenné názory a připomínky svých pracovníků, které by mohl ve své práci využít.

Eliminace problému: vedoucí musí změnit svůj přístup. Začít na sobě pracovat. Měl by se více soustředit na komunikaci se svými podřízenými. S každým z nich by se měl alespoň jedenkrát týdně, či jedenkrát za čtrnáct dnů sejit. Měl by mít připraveny body, o kterých chce se svým pracovníkem mluvit. Při řešení problémů a připomínek ze strany obchodníků by si měl vedoucí pracovník dělat stručné poznámky, aby při řešení těchto problémů na nic nezapomněl. Doporučovala bych prostudování literatury zaměřené na správnou komunikaci, případně absolvování kurzu zaměřeného na komunikační dovednosti.



Doporučila bych k prostudování tuto literaturu:

1. NICHOLS, M. P. *Zapomenuté umění naslouchat* 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2005. 300 s. ISBN 80-7255-106-X.
2. REITMAYEROVÁ, E. a BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba* 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 173 s. ISBN 978-80-7367-317-8.
3. KRATOCHVÍL, O. *Komunikace*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2004. 346 s. ISBN 80-7314-028-4.
4. COLEMAN, R. a BARRIE, G. *525 způsobů, jak se stát lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 155 s. ISBN 80-85603-27-6.

Doporučila bych absolvovat tato školení:

Akademia Orlita – Komunikační dovednosti ([www.orldita.cz](http://www.orldita.cz))

QED Group – Dynamika komunikace ([www.qedgroup.cz](http://www.qedgroup.cz))

Santia – Program pro manažery – zpětná vazba a koučování ([www.santia.cz](http://www.santia.cz))

APOS Jihlava – Motivační nástroje ke zvýšení výkonnosti ([www.apos-ji.cz](http://www.apos-ji.cz))

## **4.2. Schopnosti vedoucího pracovníka**

Vedoucí pracovník nastává názor, že je jeho slabší stránkou plánování a kontrola práce podřízených. Plány směřuje pouze pro celou oblast a nerozděluje je jednotlivým obchodním zástupcům. Svým podřízeným nechává volnost, a pokud se plní oblastní plány, nekontroluje jejich práci.

Příčina problému tkví opět u vedoucího pracovníka, v jeho přístupu k rozvržení plánu a následné kontrole podřízených.

Důsledkem problému je nerovnoměrné přispění obchodních zástupců k dosažení cílů, ale hlavně dochází k tomu, že se stanovené cíle neplní. V případě oblastního pracoviště jsou cíle plněny na cca 90%.

Řešení: Je řada obchodníků, kteří i když, nemají cíle od vedoucího určeny, tak si je sami nastaví. To dokazuje, že si oblastní ředitel vybral kvalitní obchodní zástupce. Ovšem jsou i takoví, kteří takto neučiní. Navrhovala bych, aby si vedoucí pracovník rozplánoval, jak dosáhne určených cílů. Roční cíle by měl rozčlenit na dílčí cíle a všechny obchodní zástupce seznámit a informovat o těchto plánech a cílech, aby se mohli aktivně podílet na jejich plnění. Měl by podřízeným pracovníkům umožnit se k těmto cílům vyjádřit. Každý obchodní zástupce, by měl mít určeny měsíční cíle, kterých dosáhnout. Cíle by měly být stanoveny jasně a reálně. Vedoucí pracovník by se měl následně se svými pracovníky alespoň jednou měsíčně, či čtvrtletně sejit, projít si s nimi plnění plánu a dát jim příležitost názoru na stávající situaci, vyslechnout jejich názory na zlepšení plnění cílů.

Vedoucí pracovník musí ve svých podřízených umět vyvolat tvůrčí aktivitu, musejí chtít splnit určené cíle. Měl by je vést, naučit je krátkodobého plánování, ale také určit priority. Každý obchodní zástupce by měl mít svůj diář, ve kterém si vede denní úkoly, které po splnění odškrťává. Důležité je udělat si revizi plnění svých cílů, uvědomit si jak efektivně využíváme čas k jejich dosažení.

Oblastní ředitel by měl následně na konci roku vyhodnotit podíl jednotlivých obchodních zástupců na plnění cílů a ohodnotit jejich úsilí.

### 4.3. Motivace

Problém nastává při snaze společnosti skloubit Raiffeisen stavební spořitelnu s Raiffeisen finančním poradenstvím. Obchodní zástupci začali pracovat pro stavební spořitelnu a je pro ně nemotivující závislost provize ze stavebního spoření na finanční odměně z finančního poradenství. Nabídka portfolia finančního poradenství nekompletní a neobměňována. Společnost také začíná požadovat po jednotlivých obchodních zástupcích hledání nových obchodníků.

Příčinu demotivace vidím v nastavení provizního systému. Provize z finančního poradenství se nedají srovnávat s makléřskými společnostmi. Většina pracovníků spolupracuje již jako makléř s vybranými pojišťovny a nechtějí být omezováni na výdělkem ze stavebního spoření. Při hledání nových obchodních zástupců si každý pracovník hledá spíše „konkurenta“. Když z něj vychová obchodníka na nejvyšší provizní úrovni, nemá z něj žádný finanční užitek.

Důsledkem je nespokojenost obchodníků, někteří od společnosti odchází. A ti, kteří zůstávají, jsou nespokojeni, že je společnost tlačí do něčeho, co nechtějí.

Řešením je provizní systém, který bude pevně stanoven pro stavební spoření. Ti, kteří splní podmínky pro finanční poradenství, budou navíc zvýhodněni (volila bych jak finanční, tak nefinanční bonusy). Další variantou, která by mohla pracovníky více motivovat je provize. Finanční poradenství by se mělo pokusit vyjednat stejné, či obdobné podmínky jako mají makléřské firmy i s následnými provizemi. Také by mělo doplnit nabídku o produkty - pojištění, které v ní chybí. Sestavit pracovní tým, který bude monitorovat situaci na finančním trhu, doplní chybějící produkty a bude obměňovat stávající za novější.

Mimořádné motivační akce: mimořádné finanční provize při splnění stanoveného objemu smluv a úvěrů, slevové kupony na vybrané zboží, věcné ceny – fotoaparáty, mobilní telefony apod.). Podle průzkumu by tyto prostředky, převážně finanční, měly pomáhat k motivaci obchodních zástupců a vést ke zvýšení jejich výkonnosti.

V případě nábory nových obchodních zástupců obchodními zástupci navrhuji také změnu provizního systému. Pokud se obchodní zástupce věnuje nábory nových obchodníků, nezbyvá mu čas na vlastní obchod, který je zdrojem jeho obživy. V případě, že se mu podaří vychovat obchodníka na nejvyšší úrovni a nemá z něj žádné finanční ohodnocení, pozbývá toto na významu. Proto doporučuji, aby zůstávala těmto pracovníkům stálá meziprovize 5 až 10% z objemu obchodů jeho podřízených pracovníků. Tento pracovník se sice nevěnuje obchodu jako takovému, ale spíše manažerské práci, a když si zvolí tuto cestu je to jeho volba. Bylo by dobré, kdyby ze strany společnosti povolili tlaky, aby každý obchodník hledal nové lidi, protože ne všichni jsou dobrými manažery. Rozdíl mezi manažerem a obchodníkem je značný. Hledání nových obchodníků neodpovídá koncepci vzdělávání - není náplní obchodních zástupců, ale oblastních ředitelů. Ty by měli být dobrými manažery a hledat si nové obchodní zástupce. Proto bych v této oblasti nechala na stávajících obchodních zástupcích, zda chtějí mít pod sebou pracovníky, nebo se chtějí obchodu věnovat sami.

#### **4.4. Komunikace s centrálou**

Problém nastává při zdlouhavosti komunikace mezi centrálou a prodejní sítí v případě vyřizování úvěrů. Při komunikaci e-mailem pracovníci centrály neodpovídají ve stanovených 24 hodinových lhůtách.

Příčinou je nemožnost telefonické komunikace.

Důsledkem je zdlouhavé lhůty při schvalování úvěrů, v případě řešení nějakých nedostatků.

Eliminovala bych tento problém tím, že by v případě nezodpovězení emailu obchodní zástupce poslal původní elektronickou zprávu nadřízenému úvěrového pracovníka. Ten by měl za úkol dohlédnout na to, aby se úvěřář, co nejdříve obchodníkovi ozval a problém řešil.

Dalším řešením je telefonická linka na jednotlivé úvěřáře, která bude aktivní hodinu denně, aby je nemohli obchodní zástupci vyrušovat od zpracovávání úvěrů kdykoliv. Bude určena pro nutné případy. V tomto případě, by však mohlo docházet k tomu, že někteří obchodní zástupci špatně vyhodnotí situaci a budou linku blokovat urgentnějším požadavkům.

Zrychlení ve schvalování úvěrů pomůže, kdyby pracovníci z centrály byly finančně závislí na počtu zpracovaných úvěrů. Mohlo by to změnit i jejich přístup. Kolik úvěrů by denně schválili, v přímé úměře na tom by byli více finančně hodnoceni. Řešení problémů a nedostatků by se v tomto případě zrychlilo.

#### **4.5. Kmen klientů**

Problémem je způsob přerozdělování kmenu. I obchodníci, kteří jsou aktivní, tak přichází o svůj kmen. Na výpisu se klientovi objeví kontakt na finančního poradce, kterého vůbec nezná.

Příčinou je rozdělení klientů dle směrovacích čísel.

V důsledku máme zmatené klienty, kteří volají svému obchodnímu zástupci, že je kontaktoval jiný obchodník, který je dostal přiděleny do kmenu. Nastávají situace, že jsou klienti oslovováni oběma obchodníky, což je obtěžuje a vede k jejich nespokojenosti. Nebo je rodina obchodního zástupce přidělena dle směrovacího čísla do kmene konkurenta, i když člen rodiny je aktivním obchodním zástupcem.

Tento problém bych eliminována tím, že by se klienti přiřazovali podle toho, zda je obchodní zástupce aktivní. Pokud obchodník aktivně pracuje, bude mít svůj kmen klientů, který mu právem náleží. V případě, že již obchodník aktivní není, pak bych teprve přistupovala k variantě dělení klientů podle směrovacích čísel. Zamezilo by se zmatkům, které nastávají v situacích, kdy je obchodní zástupce stále aktivním pracovníkem společnosti.

#### **4.6. Ostatní**

Z analýzy také vyplynulo, o jaká školení mají obchodníci zájem, jaké výhody by ocenili, co je motivuje. Vedoucímu bych doporučila, aby se těmito připomínkami dále zaobíral. Prošel si termíny školení a umožnil svým podřízeným dle jejich žádostí tato školení absolvovat. Případně požádat svého nadřízeného o uskutečnění těch školení, která na programu nejsou, ale byl by o ně zájem.

Dále by se měl oblastní ředitel domluvit na schůzce se svým nadřízeným a nadnést mu výhody, které by pracovníci ocenili. Některé z nich by po zvážení mohla společnost v praxi využít. Výhody, o které mají obchodní zástupci zájem, jsou uvedeny v analytické části.

## 5. Závěr

Práce manažera hraje ve společnosti významnou roli. Cílem mé práce bylo zjistit, jaké kroky musí učinit vedoucí pracovník ke zvýšení výkonu jeho podřízených pracovníků, aby byly plněny podnikové cíle. Ve své práci jsem se zaměřila na analýzu současného stavu ve společnosti, snažila jsem se průzkumem mezi pracovníky zjistit, zda jsou se svou prací spokojeni, zda jim vedoucí věnuje dostatečnou pozornost.

Z analýzy vyplynulo, že pracovníci jsou ve společnosti spokojeni. Zjistila jsem však i nedostatky, které omezují jejich výkonnost. Jedná se zejména o komunikaci a zpětnou vazbu mezi nimi a vedoucím pracovníkem, kterou někteří obchodníci považují za nedostatečnou. Slabší stránkou u vedoucího pracovníka bylo zjištěno rozložení ročních plánů a průběžná kontrola práce obchodníků. Aby nedocházelo k tomu, že někteří pracovníci ztrácejí chuť na sobě pracovat a rozvíjet se, musí vedoucí pracovník změnit způsob motivace a práce s těmito obchodními zástupci. Nemotivující je pro pracovníky přístup pracovníků centrály a s tím spojená obtížná komunikace a zdlouhavé lhůty při řešení problémů.

Na trhu můžeme najít nespočetné množství literatury věnované těmto problémovým tématům jako je plánování, komunikace či motivace, avšak aplikovat tyto poznatky do praxe je obtížné.

V návrhové části zaměřené na zjištěné nedostatky jsem se zaměřila na jejich eliminaci a nápravu. Vedoucímu pracovníkovi bych doporučila absolvování kurzu zaměřeného pro manažery, aby si zlepšil své manažerské schopnosti. V případě zlepšení komunikace a motivace dojde k lepším pracovním výsledkům jeho podřízených pracovníků. Co se týká problémů spojených s pracovníky centrály a kmenem, navrhovala bych pro zlepšení situace, aby se oblastní ředitel sešel se svým nadřízeným a tuto problematiku společně řešili.

Hypotézy, které jsem si stanovila na začátku své práce:

*„Jestliže vedoucí pracovníklepší komunikaci se svými podřízenými, dojde ke zlepšení vztahů a posléze i pracovních výsledků.“*

*„Přístup k práci se projevuje na pracovních výsledcích. Správnou motivací a přístupem dosáhneme spokojených pracovníků s chutí pracovat.“*

Tyto hypotézy se mi potvrdily. Zjišťovala jsem pomocí dotazníkového šetření mezi obchodními zástupci současnou situaci. Ti, kteří nejsou s vedoucím pracovníkem plně spokojeni, následně potvrdili, že v případě zlepšení stávající situace budou více motivováni k lepším pracovním výsledkům. To platí i v případě návaznosti přístupu práce na zlepšení pracovních výsledků, řada obchodních zástupců se ztotožňuje s názorem, že v případě zlepšení nynější situace – odstranění stávajících nedostatků, budou ve společnosti více spokojeni a projeví se to na jejich pracovních výsledcích a přístupu k práci.

Cíle, které jsem si stanovila, byly splněny. Tato práce bude mít přínos pro vedoucího pracovníka, kterému jsem pomohla zanalyzovat současný stav jeho oblastního pracoviště a navrhnout možnosti, jak eliminovat zjištěné nedostatky a jak nynější situaci zlepšit. Věřím, že pokud se zaměří na eliminaci zjištěných nedostatků, podaří se mu splnit stanovených cílů.



## SEZNAM LITERATURY

1. ADAIR, J.E. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
3. COLEMAN, R. a BARRIE, G. *525 způsobů, jak se stát lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 155 s. ISBN 807261049X
4. DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 978-80-7261-189-8
5. FILKA, J. *Metodika tvorby diplomové práce: praktická pomůcka pro studenty vysokých škol*. 1. vyd. Brno : Knihař, 2002. 223 s. ISBN 80-86292-05-3.
6. FRIEDEL, J. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 102 s. ISBN 80-247-1517-1
7. HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. 268 s. ISBN 80-7226-095-2
8. HARTLEY, M. *Řeč těla v praxi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 102 s. ISBN 80-7178-844-9
9. HARVEY, CH. *Umění motivovat – cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Informatorium, 1992. 109 s. ISBN 80-85427-46-X
10. KANITZ, A. *Umění úspěšné komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1222-9
11. KLEIN, H. M. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 185 s. ISBN 978-80-247-2444-7
12. KUBEŠ, M., SPI LEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9
13. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4
14. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN 80-247-1349-7
15. NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Magnet-Press, 1993. 232 s. ISBN 80-85603-34-9
16. NEMEC, R. *Time management*. [on-line]. 2006 [cit. 2009-01-03]. Dostupné z WWW: <http://www.robertnemoc.com/time-management/>
17. NIERMEYER, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7
18. PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 184 s. ISBN 978-80-247-2593-2

19. POKORNÝ, J. Předdiplomní seminář. Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3
20. POKORNÝ, J. Úspěšnost zaručena. Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 207 s. ISBN 80-7204-348-X
21. RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNA. *Koncepce vzdělávání odbytu RSTS 2008*. 39 s.
22. RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNA. *Koncepce vzdělávání RSTS 2009*. 6 s.
23. RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNA. *Management*. [on-line]. 2007 [cit. 2009-04-18]. Dostupné z WWW: [http://www.rsts.cz/rsts-top/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/predstavenstvo-a-dozorci-rada/art\\_18838/article.aspx](http://www.rsts.cz/rsts-top/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/predstavenstvo-a-dozorci-rada/art_18838/article.aspx)
24. RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNA. *Organizační schéma*. [on-line]. 2007 [cit. 2009-04-18]. Dostupné z WWW: [http://www.rsts.cz/rsts-top/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/organizacni-schema/art\\_18887/article.aspx](http://www.rsts.cz/rsts-top/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/organizacni-schema/art_18887/article.aspx)
25. RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNA. *Představenstvo a dozorčí rada*. [on-line]. 2007 [cit. 2009-04-18]. Dostupné z WWW: [http://www.rsts.cz/rsts-top/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/predstavenstvo-a-dozorci-rada/art\\_18838/article.aspx](http://www.rsts.cz/rsts-top/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/predstavenstvo-a-dozorci-rada/art_18838/article.aspx)
26. RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNA. *Výroční zpráva 2008*. 92 s.
27. STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6
28. SÝKORA, E. *Vedení lidí k vyšší výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Europa, 1994. 92 s. ISBN 80-901186-5-8
29. ZIELKE, CH. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1815-4

## SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: SCHÉMA KONCEPTU KOMPETENCE.....	16
OBRÁZEK 2: HIERARCHIE CÍLŮ .....	20
OBRÁZEK 3: MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA.....	29
OBRÁZEK 4. KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ .....	63

## SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: ROLE MANAŽERA .....	25
TABULKA 2: PROFIL SPOLEČNOSTI .....	52
TABULKA 3: SWOT ANALÝZA .....	59

## SEZNAM GRAFŮ

GRAF Č. 1: STRUKTURA POHLAVÍ.....	70
GRAF Č. 2: VĚKOVÁ STRUKTURA OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ .....	71
GRAF Č. 3: VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURA OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ .....	71
GRAF Č. 4: „JAK DLOUHO PRACUJETE PRO RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNU?“ .....	71
GRAF Č. 5: „JSTE SPOKOJEN SE SVÝM NADŘÍZENÝM OBLASTNÍM VEDOUCÍM?“ .....	72
GRAF Č. 6: „JAKÝM DOJMEM NA VÁS PŮSOBÍ OBLASTNÍ ŘEDITEL?“ .....	72
GRAF Č. 7: „JAK BYSTE OHODNOTILI ODBORNÉ ZNALOSTI OBLASTNÍHO ŘEDITELE?“ .....	72
GRAF Č. 8: „JAK ČASTO SE S VÁMI VÁŠ VEDOUCÍ SETKÁVÁ?“ .....	73
GRAF Č. 9: „UVÍTALI BYSTE ČASTĚJŠÍ SCHŮZKY?“ .....	73
GRAF Č. 10: „MYSLÍTE SI, ŽE JE KOMUNIKACE MEZI VEDOUCÍM A VÁMI DOSTATEČNÁ?“ .....	73
GRAF Č. 11: „PROVÁDÍ S VÁMI VÁŠ VEDOUCÍ INDIVIDUÁLNÍ POHOVORY O SPOKOJENOSTI A PŘIPOMÍNKÁCH?“ .....	74
GRAF Č. 12: „MÁTE POCIT, ŽE VÁS VEDOUCÍ RESPEKTUJE A BERE V POTAZ VAŠE NÁZORY?“ .....	74
GRAF Č. 13: „JE SCHOPEN VÁM VÁŠ VEDOUCÍ V PŘÍPADĚ PROBLÉMU NABÍDNOUT ŘEŠENÍ?“ .....	74
GRAF Č. 14: „DODRŽUJE VÁŠ VEDOUCÍ TERMÍNY, KTERÉ SLÍBÍ?“ .....	75
GRAF Č. 15: „DODRŽÍ VÁŠ VEDOUCÍ, NA ČEM SE PRACOVNĚ DOMLUVÍTE?“ .....	75
GRAF Č. 16: „DOSTÁVAJÍ SE K VÁM DŮLEŽITÉ PRACOVNÍ INFORMACE A MATERIÁLY?“ .....	75
GRAF Č. 17: „JSOU PRO VÁS VZTAHY NA PRACOVÍŠTI DŮLEŽITÉ?“ .....	76
GRAF Č. 18: „JSTE SPOKOJEN/A S VÝŠÍ MZDY?“ .....	76
GRAF Č. 19: „JE PRO VÁS MZDA DOSTATEČNĚ MOTIVUJÍCÍ?“ .....	76
GRAF Č. 20: „ZAUJÍMÁ VÁŠ VEDOUCÍ KE SVÝM OBCHODNÍM ZÁSTUPCŮM SPRÁVNÝ PŘÍSTUP, KTERÝ JE MOTIVUJÍCÍ?“ .....	77
GRAF Č. 21: „JSTE SPOKOJEN S PODMÍNKAMI V PRÁCI?“ .....	78
GRAF Č. 22: „PODPORUJE SPOLEČNOST PROFESNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ?“ .....	78
GRAF Č. 23: „UVÍTALI BYSTE SPOLEČENSKÉ AKCE PRO OBCHODNÍKY ORGANIZOVANÉ RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNOU?“ .....	79
GRAF Č. 24: STRUKTURA POHLAVÍ .....	83
GRAF Č. 25: VĚKOVÁ STRUKTURA .....	83
GRAF Č. 26: SPOKOJENOST KLIENTŮ S RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNOU .....	84
GRAF Č. 27: POZORNOST VĚNOVÁNA KLIENTŮM ZE STRANY OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ.....	85
GRAF Č. 28: „KTEROU KANCELÁŘ RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNY JSTE NAVŠTÍVILI?“ .....	85

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK PRO OBLASTNÍHO ŘEDITELE .....	101
PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK PRO OBCHODNÍ ZÁSTUPCE.....	105
PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK PRO VEŘEJNOST .....	108
PŘÍLOHA 4: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ PRO OBCHODNÍ ZÁSTUPCE .....	109
PŘÍLOHA 5: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ PRO KLIENTY .....	112
PŘÍLOHA 6: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	113
PŘÍLOHA 7: PŘEHLED TARIFŮ .....	116
PŘÍLOHA 8: ZÁKLADNÍ PODMÍNKY PRO POSKYTOVÁNÍ ÚVĚŘŮ .....	120
PŘÍLOHA 9: PÉČE O STÁVAJÍCÍ ZÁKAZNÍKY .....	124

**Dotazník pro oblastního ředitele:**

1. Jste:

Muž	Žena
-----	------

2. Věk:

do 30 let	31 až 45 let	46 až 55 let	nad 56 let
-----------	--------------	--------------	------------

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní	Vyučen	Úplné střední	Vysokoškolské
----------	--------	---------------	---------------

4. Jak dlouho pracujete u společnosti:

1 až 2 roky	3 až 5 let	6 až 9 let	10 a více
-------------	------------	------------	-----------

5. Máte důvěru ve způsob vedení společnosti:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

3. Jste spokojen u Raiffeisen stavební spořitelny:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

4. Co se Vám na společnosti líbí:

--

5. Co se Vám na společnosti nelíbí:

--

6. Jak často se setkáváme se svými obchodními zástupci:

Jednou týdně	Jednou měsíčně	Jednou za čtvrt roku	Jednou za půl roku
--------------	----------------	----------------------	--------------------

**Individuální pracovní výkonnost**

7. Jak byste ohodnotil své pracovní tempo:

Vysoké	1	2	3	4	5	Nízké
--------	---	---	---	---	---	-------

8. Jak byste ohodnotil svou orientaci na výsledky („tak na branku“):

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

9. Jste ochoten přebírat zodpovědnost:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

10. Cítíte se být spolehlivým:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

11. Cítíte se být důkladným:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

12. Jste iniciativní:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

13. Jste schopni překonávat překážky:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

**Organizační schopnosti/manažerská efektivita**

14. Jak byste ohodnotil svou schopnost plánovat:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

15. Jak byste ohodnotil svou schopnost rozdělovat a kontrolovat práci:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

16. Jak byste ohodnotil svou schopnost stanovovat cíle a priority:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

17. Jak byste ohodnotil svou schopnost řídit a organizovat vlastní čas a čas podřízených:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

18. Jak byste ohodnotil svou schopnost rozhodovat:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

19. Jak byste ohodnotil svou schopnost tendence neodkládat řešení:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

### Schopnost vést, delegovat, motivovat, komunikovat

20. Jak byste ohodnotil svou schopnost vést své podřízené:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

21. Jak byste ohodnotil svou schopnost motivovat své podřízené:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

22. Jak byste ohodnotil svou schopnost odborně rozvíjet své podřízené:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

23. Jak byste ohodnotil svou schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

24. Jak byste ohodnotil svou schopnost delegovat úkoly:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

25. Jak byste ohodnotil svou schopnost odpovědnosti:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

26. Jak byste ohodnotil svou schopnost přesvědčivé komunikace:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

27. Jak byste ohodnotil svou schopnost porozumění ostatním:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

28. Jak byste ohodnotil svou schopnost při buzení důvěry vůči podřízeným:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

29. Jak byste ohodnotil svou schopnost při řešení konfliktů:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

30. Jak byste hodnotil svou schopnost spolupráce se svými obchodními zástupci:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

31. Jak byste ohodnotil svou schopnost zdvořilého chování:

Výborná	1	2	3	4	5	Špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

32. Jak často své obchodní zástupce chválíte:

Stále	Často	Občas	Vůbec
-------	-------	-------	-------

### Kariérový potenciál

33. Jak byste hodnotil své manažerské a odborné znalosti při práci a řízení většího počtu osob:

Výborné	1	2	3	4	5	Špatné
---------	---	---	---	---	---	--------

34. Jak byste ohodnotil své odborné znalosti v oboru stavebního spoření a úvěrů:

Výborné	1	2	3	4	5	Špatné
---------	---	---	---	---	---	--------

35. Jste ochoten připustit vlastní vinu:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

36. Co je pro Vás motivující:

--

37. Je pro Vás práce koníčkem:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

38. Berete překážky a problémy jako výzvu k jejich překonání:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

39. Jaké máte cíle:

--

40. Jdete si usilovně za svým cílem:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

41. Máte zájem o osobní kariérový růst:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

42. Jste ochoten dále zdokonalovat a rozvíjet své schopnosti:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

43. Co považujete za své silné stránky:

--

44. Co považujete za své slabé stránky:

--

45. Návrhy a připomínky:

--

Děkuji mnohokrát za vyplnění dotazníku.



Vážený obchodní zástupci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, týkající se analýzy spokojenosti obchodních zástupců s používanými motivačními faktory ve firmě a jejich vliv na efektivitu práce obchodních zástupců. Předem Vám děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku.

Martina Miškeříková

studentka Fakulty podnikatelské, VUT v Brně

Pokyny k vyplnění dotazníku

**U volitelných odpovědí** v případě elektronického vrácení dotazníku odpovědi zvýrazněte tučně, v případě ručního vyplnění odpovědi zakroužkujte.

**U otevřených odpovědí** vepište, prosím, Vaši odpověď do vyznačeného prostoru.

**Dotazník pro obchodní zástupce:**

1. Jste:

Muž	Žena
-----	------

2. Věk:

30 let a méně	31 až 45 let	46 až 55 let	56 let a více
---------------	--------------	--------------	---------------

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní	Vyučen	Úplné střední	Vysokoškolské
----------	--------	---------------	---------------

4. Jak dlouho pracujete u společnosti:

2 roky a méně	3 až 5 let	6 až 9 let	10 let a více
---------------	------------	------------	---------------

5. Jste spokojen se svým nadřízeným oblastním ředitelem:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

6. Proč jste či nejste spokojen se svým oblastním ředitelem:

--

7. Jaký vztah máte s oblastním ředitelem?

Výborný	1	2	3	4	5	Špatný
---------	---	---	---	---	---	--------

8. Jakým dojemem na Vás působí oblastní ředitel:

Sebevědomě	Nejistě	Příjemně	Arogantně
------------	---------	----------	-----------

9. Jak byste ohodnotili jeho odborné znalosti:

Výborné	Dobré	Dostačující	Špatné
---------	-------	-------------	--------

10. Jak často se s Vámi Váš vedoucí setkává:

Jednou týdně	Jednou měsíčně	Jednou za čtvrt roku	Jednou za půl roku
--------------	----------------	----------------------	--------------------

11. Uvítali byste častější schůzky:

Ano	Ne
-----	----

12. Myslíte si, že je komunikace mezi oblastním vedoucím a Vámi dostatečná:

Ano	Ne
-----	----

13. Proč si myslíte, že je komunikace nedostatečná: (v případě odpovědi ne)

--

14. Provádí s Vámi Váš vedoucí individuální pohovory o spokojenosti a připomínkách:

Ano	Ne
-----	----

15. Máte pocit, že Vás vedoucí respektuje a bere v potaz Vaše názory:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

16. Je schopen Vám Váš vedoucí v případě problému nabídnout řešení:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

17. Dodržuje Váš vedoucí termíny, které slíbí:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

18. Dodrží Váš vedoucí, na čem se pracovní domluvíte:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

19. Co byste chtěli na svém vedoucím změnit:

--

20. Dostávají se k Vám důležité pracovní informace a materiály:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

21. Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité:

Ano	Ne
-----	----

22. Jste spokojen/a s výší mzdy:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

23. Je pro Vás mzda dostatečně motivující:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

24. Co Vás při práci nejvíce motivuje:

25. Jaké podpůrné prostředky by u Vás vedly ke zvýšení výkonnosti:

26. Zaujímá Vás vedoucí k obchodním zástupcům správný přístup, který je motivující:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

27. Pokud ne, co byste na tomto přístupu změnili:

28. Jste spokojen s podmínkami v práci:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

29. Pokud ne, co byste změnili:

30. Podporuje společnost profesní rozvoj pracovníků:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

31. O jaká školení a profesní rozvoj byste měli zájem:

32. Jaké výhody pro obchodní zástupce byste ocenili:

33. Uvítali byste společenské akce organizované Raiffeisen stavební spořitelnou pro své pracovníky:

Ano	Ne
-----	----

34. Pokud jste odpověděli ano, tak jaké akce byste uvítali:

35. Co se Vám na společnosti nejvíce líbí:

36. S čím nejste ve společnosti spokojen:

Děkuji mnohokrát za vyplnění dotazníku.

Vážení klienti,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, týkající se analýzy spokojenosti klientů s Raiffeisen stavební spořitelnou, obchodními zástupci a poradenským místem, které navštěvujete. Pokud nebudete chtít uvádět Vaše jméno, můžete zůstat v anonymitě. Předem Vám děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku.

Pokyny k vyplnění dotazníku

**U volitelných odpovědí** odpovědi zakroužkujte.

**U otevřených odpovědí** vepište, prosím, Vaši odpověď do vyznačeného prostoru.

1. Jste:

Muž	Žena
-----	------

2. Věk:

do 30 let	31 až 45 let	46 až 55 let	nad 56 let
-----------	--------------	--------------	------------

3. Jste spokojen u Raiffeisen stavební spořitelny:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

4. Pokud ano, co se Vám na společnosti líbí:

--

5. Pokud ne, co byste u společnosti změnili:

--

5. Jak byste ohodnotili oděv obchodních zástupců:

Vhodný	1	2	3	4	5	Nevhodný
--------	---	---	---	---	---	----------

6. Jak byste ohodnotili přístup obchodních zástupců ke klientům:

Příjemný	1	2	3	4	5	Nepříjemný
----------	---	---	---	---	---	------------

7. Jak byste ohodnotili odborné znalosti obchodních zástupců:

Výborné	1	2	3	4	5	Špatné
---------	---	---	---	---	---	--------

8. Věnoval Vám obchodní zástupce dostatečnou pozornost:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

9. Pokud ne, co se Vám na jednání obchodního zástupce nelíbilo:

--

10. Jakým celkovým dojmem na Vás působí obchodní zástupci:

Výborným	1	2	3	4	5	Špatným
----------	---	---	---	---	---	---------

11. Kterou kancelář jste navštívili:

Otrokovice	Uherské Hradiště
------------	------------------

12. Jakým dojmem na Vás působí kancelář:

Příjemně	1	2	3	4	5	Nepříjemně
----------	---	---	---	---	---	------------

13. Návrhy a připomínky:

--

Děkuji mnohokrát za vyplnění dotazníku.

**Vyhodnocení dotazníku pro obchodní zástupce (u jednotlivých odpovědí uvedeny počty respondentů):**

**37. Jste:**

<b>Muž</b>	<b>Žena</b>
16	12

**38. Věk:**

<b>30 let a více</b>	<b>31 až 45 let</b>	<b>46 až 55 let</b>	<b>56 let a méně</b>
5	17	3	3

**39. Nejvyšší dosažené vzdělání:**

<b>Základní</b>	<b>Vyučen</b>	<b>Úplné střední</b>	<b>Vysokoškolské</b>
0	6	16	6

**40. Jak dlouho pracujete u společnosti:**

<b>2 roky a méně</b>	<b>3 až 5 let</b>	<b>6 až 9 let</b>	<b>10 let a více</b>
9	10	5	4

**41. Jste spokojen se svým nadřízeným oblastním ředitelem:**

<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
9	17	2	0

**42. Jakým dojmem na Vás působí oblastní ředitel:**

<b>Sebevědomě</b>	<b>Nejistě</b>	<b>Příjemně</b>	<b>Arogantně</b>
19	0	7	1

**43. Jak byste ohodnotili jeho odborné znalosti:**

<b>Výborné</b>	<b>Dobré</b>	<b>Dostačující</b>	<b>Špatné</b>
9	18	1	0

**44. Jak často se s Vámi Váš vedoucí setkává:**

<b>Jednou týdně</b>	<b>Jednou měsíčně</b>	<b>Jednou za čtvrt roku</b>	<b>Jednou za půl roku</b>
9	12	6	1

**45. Uvítali byste častější schůzky:**

<b>Ano</b>	<b>Ne</b>
7	21

**46. Myslíte si, že je komunikace mezi oblastním vedoucím a Vámi dostatečná:**

<b>Ano</b>	<b>Ne</b>
25	3

**47. Provádí s Vámi Váš vedoucí individuální pohovory o spokojenosti a připomínkách:**

Ano	Ne
11	17

**48. Máte pocit, že Váš vedoucí respektuje a bere v potaz Vaše názory:**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
6	19	3	0

**49. Je schopen Vám Váš vedoucí v případě problému nabídnout řešení:**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
19	9	0	0

**50. Dodržuje Váš vedoucí termíny, které slíbí:**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
5	16	7	0

**51. Dodrží Váš vedoucí, na čem se pracovní domluvíte:**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
15	12	1	0

**52. Dostávají se k Vám důležité pracovní informace a materiály:**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
17	10	1	0

**53. Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité:**

Ano	Ne
28	0

**54. Jste spokojen/a s výší mzdy:**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
8	11	9	0

**55. Je pro Vás mzda dostatečně motivující:**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
11	9	8	0

**56. Zaujímá Váš vedoucí k obchodním zástupcům správný přístup, který je motivující:**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
5	19	4	0

**57. Jste spokojen s podmínkami v práci:**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
7	16	5	0

**58. Podporuje společnost profesní rozvoj pracovníků:**

<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
6	16	5	1

**59. Uvítali byste společenské akce organizované Raiffeisen stavební spořitelnou pro své pracovníky:**

<b>Ano</b>	<b>Ne</b>
17	11

**Vyhodnocení dotazníku pro veřejnost (u jednotlivých odpovědí uvedeny počty respondentů v %):**

**1. Jste:**

<b>Muž</b>	<b>Žena</b>
42	58

**2. Věk:**

<b>do 30 let</b>	<b>31 až 45 let</b>	<b>46 až 55 let</b>	<b>nad 56 let</b>
21	41	25	13

**3. Jste spokojen u Raiffeisen stavební spořitelny:**

<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
32	45	17	6

**4. Věnoval Vám obchodní zástupce dostatečnou pozornost:**

<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
77	21	2	0

**5. Kterou kancelář jste navštívili:**

<b>Otrokovice</b>	<b>Uherské Hradiště</b>
26	74





Regionální ředitelství

- regionální ředitel
- oblastní ředitel
- ředitel agentury
- generální reprezentant
- výhradní reprezentant
- zprostředkovatel

Představenstvo<sup>23</sup>

		
<p><b>Ing. Jan Jeníček</b> Generální ředitel a předseda představenstva (od 15. 1. 2008)</p>	<p><b>Hans-Dieter Funke</b> Náměstek gen. ředitele a místopředseda představenstva</p>	<p><b>Ing. Iva Libíčková</b> Náměstkyně gen. ředitele a místopředsedkyně představenstva</p>
<b>Od 23. 11. 2000</b>	<b>Od 01. 08. 2006</b>	<b>Od 11. 03. 2008</b>

<sup>23</sup> Čerpáno z www: [http://www.rsts.cz/rsts-top/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/predstavenstvo-a-dozorci-rada/art\\_18838/article.aspx](http://www.rsts.cz/rsts-top/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/predstavenstvo-a-dozorci-rada/art_18838/article.aspx)

Management<sup>24</sup>

<b>Titul, jméno, příjmení</b>	<b>funkce</b>	<b>od</b>
Ing. Barták Jiří	Ředitel odboru vývoje IS/IT	2008
Beránek Tomáš	Ředitel odboru všeobecné správy	2008
Mgr. Brdlíková Lenka	Ředitelka odboru řízení lidských zdrojů	2003
Bc. Dudek Marian, MBA	Ředitel odboru obchodů s právníckými osobami	2001
Ing. Fischer Pavel	Ředitel odboru zpracování úvěrů	2005
Ing. Haková Irma	Ředitelka odboru péče o externí síť	2008
Mgr. Hurych Roman	Ředitel finančního odboru	2001
Ing. Kaňkovský Tomáš	Ředitel odboru provozu IS/IT	1995
Kotáb Pavel DiS	Ředitel odboru interního auditu	2002
Ing. Krajáková Miroslava	Ředitelka odboru péče o klienty	2008
Ing. Musilová Jana	Ředitelka odboru spoření a správy účtů	2000
Ing. Ostašovová Daniela	Ředitelka organizačního odboru	2001
JUDr. Pavlík Bohuslav	Ředitel právního odboru	1995
Mgr. Pavlík Karel	Ředitel odboru podpory prodeje a vývoje produktu	2006
Ing. Staněk Pavel	Ředitel odboru vymáhání pohledávek	2008
Mgr. Vášáry Tomáš	Ředitel odboru marketingu a PR	2004
Ing. Vaverka Dalibor	Ředitel odboru řízení vlastní prodejní sítě	2001
Ing. Vojtíšková Michala	Ředitelka odboru řízení rizik	2007
Ing. Zaremba Petr	Ředitel odboru řízení aktiv a pasiv	2002

<sup>24</sup> Čerpáno z [www: http://www.rsts.cz/rsts-top/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/predstavenstvo-a-dozorci-rada/art\\_18838/article.aspx](http://www.rsts.cz/rsts-top/o-spolecnosti/vedeni-spolecnosti/predstavenstvo-a-dozorci-rada/art_18838/article.aspx)



TARIF	S-01		D-01		M-01		S 041		S061	
	1.11.01 - 31.10.02	1.11.02 - 31.3.04	1.11.01 - 31.10.02	1.11.02 - 31.3.04	1.11.01 - 31.10.02	1.11.02 - 31.3.04	od 1.4.2004	od 1.4.2004		
v nabídce	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
možnost mimořádných vkladů (dle VOP)	3 % p. a.	2 % p. a.	3 % p. a.	2 % p. a.	3 % p. a.	2 % p. a.	2 % p. a.	2 % p. a.	1 % p. a.	
základní úročení vkladů	0,5 % CC	0,5 % CC	0,5 % CC	0,5 % CC	0,3 % CC	0,3 % CC	0,3 % CC	0,3 % CC	0,2 % CC	
minimální měsíční vklad	...	...	1 % p. a. (u smluv uzavřených do 30.5.2003)	1 % p. a. (u smluv uzavřených do 30.5.2003)	1 % p. a. (u smluv uzavřených do 30.5.2003)	1 % p. a. (u smluv uzavřených do 30.5.2003)	...	...	...	
úrokové zvýhodnění	...	...	po vzniku nároku na přidělení se zříci ÚSS, smlouva existovala min. 5 let	po vzniku nároku na přidělení se zříci ÚSS, smlouva existovala min. 5 let	po vzniku nároku na přidělení se zříci ÚSS, smlouva existovala min. 5 let	po vzniku nároku na přidělení se zříci ÚSS, smlouva existovala min. 5 let	...	...	...	
podmínky pro úrokové zvýhodnění	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
možnost předpořpení	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
možnost zvýšení CC	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
možnost snížení CC	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
podmínky pro změnu CC	...	...	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	...	...	...	
možnost změny tarifu	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne	
podmínky pro změnu tarifu	na tarif R-01 <sup>*)</sup> , S 041 nebo S 061	na tarif R-01 <sup>*)</sup> , S 041 nebo S 061	na tarif R-01, S-01, M-01 <sup>**)</sup> , S 041 nebo S 061	na tarif R-01, S-01, M-01 <sup>**)</sup> , S 041 nebo S 061	na tarif R-01, S-01, D-01 <sup>**)</sup> , S 041 nebo S 061	na tarif S 061	na tarif S 061	na tarif S 061	...	
poměr úspor a úvěru	40 : 60	40 : 60	50 : 50	50 : 50	50 : 50	40 : 60	40 : 60	40 : 60	zůstatek min. 40 % CC, UZ min. 64, smlouva min. 24 měs.	
podmínky pro přidělení ÚSS	zůstatek min. 40 % CC UZ min. 64 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CC UZ min. 64 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 50 % CC UZ min. 64 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 50 % CC UZ min. 64 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 50 % CC UZ min. 64 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CC, UZ min. 64, smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CC, UZ min. 64, smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CC, UZ min. 64, smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CC, UZ min. 64, smlouva min. 24 měs.	
úročení ÚSS	6 % p. a.	4,9 % p. a.	6 % p. a.	4,9 % p. a.	6 % p. a.	4,9 % p. a.	4,9 % p. a.	4,9 % p. a.	3,5 % p. a.	
možnost mimořádné splátky	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
výše měsíční splátky	0,50 % z CC	0,50 % z CC	0,38 % z CC	0,38 % z CC	0,30 % z CC	0,50 % z CC	0,50 % z CC	0,50 % z CC	0,70 % z CC	

\*) při změně tarifu na tarif M nesmí účastník v den sepsání žádosti o změnu dosáhnout 25 let

\*\*) změna tarifu na tarif R-01, S-01, D-01 nebo M-01 je možná pouze v rámci stejných VOP (tj. účinných od 1.11.2001 nebo 21.4.2003)

TARIF	CL		CMW		MMW		NS		NU	
	1.10.1994 - 31.12.2001	1.10.1996 - 31.12.2001	1.10.2002 - 31.10.2002	1.11.2002 - 30.9.2004	1.11.2002 - 30.9.2004	1.11.2002 - 30.9.2004	A (1,8)	B (1,2)	A (1,8)	B (1,2)
v nabídce										
varianta										
možnost mimořádných vkladů (dle VOP)	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
základní úročení vkladů	3 % p. a.	2 % p. a.	2 % p. a.	2 % p. a.	2 % p. a.	2 % p. a.	2 % p. a.	2 % p. a.	1 % p. a.	1 % p. a.
minimální měsíční vklad	0,5 % CČ	0,3 % CČ	0,3 % CČ	0,3 % CČ	0,3 % CČ	0,3 % CČ	0,3 % CČ	0,3 % CČ	0,3 % CČ	0,3 % CČ
úrokové zvýhodnění (ÚZ)	1,5 % p. a.	3 % p. a.	2 % p. a.	2 % p. a.	2 % p. a.	2 % p. a.	50 % připsaných úroků nebo 100 % připsaných úroků	50 % připsaných úroků nebo 100 % připsaných úroků	---	---
podmínky pro úrokové zvýhodnění	po vzniku nároku na přidělení se zřící ÚSS, smlouva existovala min. 5 let, roční vklady odpovídaly dohodnutým pravidelným vkladům	po vzniku nároku na přidělení se zřící ÚSS, sml. existovala min. 5 let, roční vklady odpovídaly sjednaným pravidelným vkladům, zůstatek na účtu min. 20.000 Kč	po vzniku nároku na přidělení se zřící ÚSS, sml. exist. min. 5 let, roční vklady odpovídaly min. sjednaným pravidelným vkladům, zůstatek na účtu min. 30.000 Kč a nebyla snížena CČ	po vzniku nároku na přidělení se zřící ÚSS, sml. existovala min. 5 let, roční vklady odpovídaly min. sjednaným pravidelným vkladům, zůstatek na účtu min. 30.000 Kč	po vzniku nároku na přidělení se zřící ÚSS, sml. exist. min. 5 let, roční vklady odpovídaly min. sjednaným pravidelným vkladům, zůstatek na účtu min. 30.000 Kč a sml. o SS byla vypovězena	50 % připsaných úroků: sml. existovala min. 5 let (u smluv od 1.1.2004 min. 6 let), roční vklady odpovídaly min. sjednaným prav. vkladům, zůstatek na účtu min. 30.000 Kč a sml. o SS byla vypovězena 100 % připsaných úroků: viz 50 % + splněny podmínky pro přidělení: 24 měs. trvání sml., HC min. 6.5000, zůstatek k RDPO min. 40 % CČ, nebyla snížena CČ, klient se při vzniku nároku na přidělení se zřící ÚSS zřekl nároku na ÚSS	---	---	---	---
možnost předspoření	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ne
dodatečné úrokové zvýhodnění (DÚZ)	---	---	---	---	---	---	1 % z CČ	1 % z CČ	1 % z CČ	1 % z CČ
podmínky pro DÚZ	---	---	---	---	---	---	splnění podmínek pro ÚZ	splnění podmínek pro ÚZ ve výši 100 %, HC = 8.5000	splnění podmínek pro ÚZ ve výši 100 % (NS), HC = 8.5000	---
možnost zvýšení CČ	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
možnost snížení CČ	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
podmínky pro změnu CČ	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění	vzdát se nároku na úrokové zvýhodnění
možnost změny tarifu	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne
poměr úspor a úvěru	45:55	40:60	40:60	40:60	40:60	40:60	40:60	40:60	40:60	40:60
podmínky pro přidělení ÚSS	zůstatek min. 45 % CČ HC min. 5.7000 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CČ HC min. 6.5000 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CČ HC min. 6.5000 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CČ HC min. 6.5000 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CČ HC min. 6.5000 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CČ HC min. 6.5000 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CČ HC min. 6.5000 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CČ HC min. 6.5000 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CČ HC min. 6.5000 smlouva min. 24 měs.	zůstatek min. 40 % CČ HC min. 6.5000 smlouva min. 24 měs.
přidělení úvěru volbou	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
bezpl. zvýšení PČ max. do	---	2 x CČ	2 x CČ	2 x CČ	2 x CČ	2 x CČ	2 x CČ	2 x CČ	2 x CČ	2 x CČ
úročení ÚSS	6 % p. a.	5 % p. a.	4,9 % p. a.	4,9 % p. a.	4,9 % p. a.	4,9 % p. a.	4,9 % p. a.	4,9 % p. a.	3,9 % p. a.	3,9 % p. a.
možnost mimořádné splátky	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
výše měsíční splátky	0,6 % CČ (max. 1,5 % úvěru)	1 % úvěru	1 % úvěru	1 % úvěru	1 % úvěru	1 % úvěru	1 % úvěru	1 % úvěru	1 % úvěru	1 % úvěru





## Základní podmínky pro poskytování úvěrů od RAIFFEISEN stavební spořitelny a. s.

Základní nabídka úvěrů - nová smlouva o stavebním spoření				
Typ úvěru	Nízká hypoplátka	Horizont	Vzájemná důvěra	Družstevní bydlení
<b>Parametry</b>				
Tarif	S 061	S 041	S 041, S 061	S 041, S 061
Min. délka spoření	0 měsíců	0 měsíců	0 měsíců	0 měsíců
Min. akontace	0 %	0 %	0 %	10 %
Min. LIZ	-	-	-	-
Min. výše úvěru	od 300 tis. Kč (včetně)	od 300 tis. Kč (včetně)	min. 300 tis. Kč, max. 3 mil. Kč	min. 300 tis. Kč, max. 3 mil. Kč
<b>Koeficient ZM</b>	1,4	1,4	1,4	1,4
<b>Dokladání příjmů</b>	Ano	Ano	Ne	Ano
<b>Zajištění<sup>1)</sup></b>				
Bez zajištění	-	-	-	-
1 ručitel	-	-	-	-
2 ručitelé	-	-	-	-
Základní nem.	vždy	vždy	vždy	vždy
<b>Úroková sazba</b>	5,10%***)	4,90%***)	6,50%***)	6,50%***)
Min. míra úrokování	min. 0,2% ČČ	min. 0,3% ČČ	min. 0,3% ČČ (S 041) min. 0,2% ČČ (S 061)	min. 0,3% ČČ (S 041) min. 0,2% ČČ (S 061)
Max. délka splatnosti	cca 23 let	cca 23 let	cca 23 let	cca 23 let
<b>Speciální podmínky</b>			hodnota zástavy číh min. 800 tis. Kč (možno pouze max. 2 nemovitosti, nemovitost v rámci klienta, min. SLM nebo osob. blízkých) Základní úvěr musí být uveřejněn všechny závazky i příjmy, příjmy musí být dostatečné	u úvěrů poskytovaných k bydlení, u úvěrů poskytovaných k podnikání

\* Úvěr s dnem poskytnutí může být i jinými zajišťovacími instrumenty např. zástava pohledávky, bankovní záruka, zástava právo k nemovitosti, případně s nimi spojenými smlouvami, včetně







Základní podmínky pro poskytování úvěrů od RAIFFEISEN stavební spořitelny a. s.

Základní nabídka úvěrů - stávající smlouva o stavebním spoření v tarifu CL, CMW, NIMW, NS, NS/EU, Smart, NU, NU/EU		PÚ HYPOS	Přidělení volbou	Standardní přidělení
Typ úvěru				
Parametry	Tarif	CL, CMW, NIMW, NS, NS/EU, Smart, NU, NU/EU		
	Min. délka spoření	0	24 měsíců	24 měsíců
	Min. akontace	10 % ČČ	40 % PČ	40 % ČČ (u CL 40 % ČČ)
	Min. HČ	0	---	0,5000 (u CL 5,7000)
Max. věková hranice	Min. výše úvěru	50 000 Kč	5 000 Kč 50 000 Kč (PČ)	5 000 Kč
	Koeficient životního minima	55 let	65 let	65 let
Dokládání příjmů	Koeficient životního minima	1,4	1,1	1,1
	Dokládání příjmů	ano / ne (viz Speciální podmínky)	ne	ne
Zajištění úvěru <sup>1)</sup>	Bez zajištění	do 150 tis. Kč	do 400 tis. Kč	do 500 tis. Kč
	1 ručitel	nad 150 tis. do 300 tis. Kč	nad 400 tis. do 500 tis. Kč	nad 500 tis. do 700 tis. Kč
	2 ručitelé	---	nad 500 tis. do 600 tis. Kč	nad 600 tis. do 700 tis. Kč
Úroková sazba	Zástava nem. <sup>2)</sup>	nad 300 tis. Kč	nad 600 tis. Kč	nad 700 tis. Kč
	Min. měsíční dospovězení	<sup>1)</sup> 3,90% / 4,90% / 5,90% <sup>***</sup>	dle tarifu	dle tarifu
Max. délka splatnosti	Min. měsíční dospovězení	0,3 % ČČ	---	---
	Max. délka splatnosti	23 let	10 let	11 let
Speciální podmínky		při HČ z 0,5000 není nutné prokazovat příjmy, ale v Údajích o fin. situaci musí být uvedeny všechny závazky a příjmy; závažky a příjmy; příjmy musí být dostatečné	není nutné prokazovat příjmy, ale v Údajích o fin. situaci musí být uvedeny všechny závazky a příjmy; příjmy musí být dostatečné PO příjmy prokazuje	není nutné prokazovat příjmy, ale v Údajích o fin. situaci musí být uvedeny všechny závazky a příjmy; příjmy musí být dostatečné

<sup>1)</sup> Uvedené druhy zajištění mohou být nahrazeny i jinými zajišťovacími instrumenty, např.: zástava pohledávkami, bankovní zárukou, případně s minimální výší 100 Kč; <sup>2)</sup> Uvedené nemovitosti vždy pojištěny; <sup>\*\*\*</sup> v případě pojištění 0,10%, v případě zástavy nemovitostí 0,50%  
<sup>1)</sup> 3,90% HČ=3,0000; 4,90% HČ=0,5000 a <=3,0000; 5,90% HČ<0,50000

RAIFFEISEN stavební spořitelna a. s., OPP

brnozáří/duběn 2009



**Základní podmínky pro poskytování úvěrů od RAIFFEISEN stavební spořitelny a. s.**

Možnosti použití prostředků stavebního spoření		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koupě nemovitosti k bydlení</li> <li>• koupě pozemku pro výstavbu nemovitosti k bydlení</li> <li>• koupě pozemku s nemovitostí k bydlení</li> <li>• výstavba nemovitosti k bydlení</li> <li>• odkup bytu do osobního vlastnictví od obce, bytového družstva či právnické osoby</li> <li>• nákup sídla k režimnímu bytu s členstvím v bytovém družstvu či právnické osobě</li> <li>• rekonstrukce nemovitosti k bydlení</li> <li>• stavění újava nebytového prostoru na byt</li> <li>• koupě nemovitosti k bydlení dražbou</li> <li>• refinancování úvěru na bytové potřeby</li> <li>• vypořádání dlužní za účelem řešení bytové potřeby</li> <li>• vyřízení i společného jmění manželů za účelem řešení bytové potřeby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bytové jádro</li> <li>• demolice</li> <li>• digestoř</li> <li>• dlažba</li> <li>• doprava materiálů</li> <li>• dřevěná okna (bez bezpečnostní)</li> <li>• instalace a práce podle přílohy od Nášho řádu a zázemí na vlastním pozemku</li> <li>• izolace</li> <li>• kanalizace (pouze na pozemku, zastřešit)</li> <li>• klimatizace (pouze zabudování)</li> <li>• kotel pro kotel</li> <li>• kuchyňská linka</li> <li>• mříž na okna, balkon, bezpečnostní a pod.</li> <li>• nátery (okna, dveře, omítky,</li> <li>• obklady (včetně vlnit.)</li> <li>• okna</li> <li>• omítky</li> <li>• plot (včetně zábr. stb.)</li> <li>• podlahy, podlahové krytina (nikdy volně položené)</li> <li>• poplavy spojené se stěnou či se stěnou (nikdy - stlačená doprava, natěr, pralát, zařezání</li> <li>• rozvody elektriny, vody, odpadů, plynu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sanitační zařízení - WC, vana, umyvadlo, sprchový kout, bidet, bidet,</li> <li>• septik (přímo) včetně čistírny</li> <li>• elektroinstalace včetně</li> <li>• spona</li> <li>• stavební materiál</li> <li>• stavební náklady</li> <li>• střecha</li> <li>• studna</li> <li>• toaleta</li> <li>• trouba</li> <li>• vestavné spotřebiče</li> <li>• vana</li> <li>• zatepění</li> <li>• žaluzie (je-li součástí úpravy nebo dřev.)</li> <li>• dřevotřísková deska</li> <li>• elektroinstalace (je-li např. výše uvedené)</li> <li>• gres samostatně postavená</li> <li>• samostatně postavený nábytek a zařízení</li> <li>• vlastní práce</li> <li>• výstavba stl. - přístřešek</li> </ul>

RAIFFEISEN stavební spořitelna a. s. - OPP

řízená ruban 2009

