

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

1999

Jitka Straubová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

Obor 62 – 68 - 8 Podniková ekonomika

**BUDOVÁNÍ EXTERNÍ PRODEJNÍ SÍTĚ STAVEBNÍ
SPORITELNY**

DEVELOPMENT OF EXTERNAL SALES NETWORK

BP - PE - KPE - 99013

Jitka Straubová

Vedoucí práce: Ing. Petra Rydvalová
Konzultant: Ing. Vladimír Čapek

Katedra podnikové ekonomiky
Všeobecná stavební spořitelna
Komerční banky, a.s.

Počet stran: 33

Počet příloh: 4

28. 5. 1999

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok 1998/99

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Jitku Straubovou

obor 62 – 68 – 8 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990Sb. o vysokých školách určuje tuto bakalářskou práci :

Název tématu: Budování externí prodejní sítě stavební spořitelny

Zásady pro vypracování:

Ve své bakalářské práci zpracujte:

- Literární a informační průzkum v oblasti stavebního spoření (zákonná úprava stavebního spoření, interní materiály dané stavební spořitelny)
- Popis a analýzu vybrané stavební spořitelny (charakteristiku hlavních aktivit s ohledem na řešenou problematiku)
- Organizační strukturu prodejní sítě (popis, charakteristiku)
- Návrh a hodnocení řešení problému budování externí prodejní sítě vybrané stavební spořitelny

V 121/99 Hb

KPE/PE
42.2.4 s. příl.

OBSAH:

SEZNAM ZKRATEK.....	8
1. ÚVOD.....	9
2. STAVEBNÍ SPOŘENÍ.....	10
2.1. Původ stavebního spoření.....	10
2.2. Stavební spoření v České republice.....	10
2.3. Zákonná úprava stavebního spoření.....	12
2.3.1. Vymezení bytových potřeb	13
2.4. Podnikatelské aktivity stavebních spořitelen	13
2.5. Státní podpora	14
2.6. Stavební spořitelny na českém trhu	17
3. CHARAKTERISTIKA VSS KB, a.s. SE ZAMĚŘENÍM NA EXTERNÍ PRODEJNÍ SÍŤ	20
3.1. Základní charakteristika.....	20
3.2. Organizační struktura VSS KB, a.s.	20
3.3. Prodejní síť VSS KB, a.s.	21
3.3.1. Externí prodejní síť.....	21
3.3.2. Motivace a odměňování externích pracovníků VSS KB, a. s.	22
3.4. Externí prodejní síť – vzájemný vztah spořitelny a klientů.....	23
4. NÁVRH NA ZLEPŠENÍ EXTERNÍ PRODEJNÍ SÍTĚ A JEHO HODNOCENÍ.....	24
4.1. Srovnání původní a navrhované externí prodejní sítě.....	24
4.2. Požadavky nového systému na kvalitu pracovníků	26
4.3. Úvaha nad finanční náročností navrhované změny.....	27
5. ZAJIŠTĚNÍ PERSONÁLNÍ OBLASTI V RÁMCI NAVRHOVANÉHO SYSTÉMU	28
5.1. Jak najít vhodné a schopné spolupracovníky.....	28
5.2. Orientace a umístění	30
5.3. Motivace	31

5.3.1.	Vliv motivace na výkon pracovníka.....	33
5.4.	Stimulace.....	34
5.5.	Management odměňování – definice odměny.....	37
5.6.	Stimulační systémy a systémy podílů	37
5.7.	Sociální výhody a služby poskytované zaměstnancům.....	38
6.	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ	40
	SEZNAM LITERATURY	42
	SEZNAM PŘÍLOH	43

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
AIIESEC	Studentská organizace ekonomických vysokých škol
č.	číslo
ČMMS	Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
ČS-ST	ČS-stavební spořitelna, a.s.
HN	Hospodářské noviny
IAESTE	Studentská organizace technických vysokých škol
mil.	milion
Sb.	sbírky
SRN	Spolková republika německo
tis.	tisíc
VSS KB, a.s.	Všeobecná stavební spořitelna Komerční banky, a.s.
ZJ	základní jmění

1. ÚVOD

Serióznost a jistota vložených peněz je podstatnou součástí image stavebních spořitelen a finančních institucí vůbec. Velký podíl na tvorbě tohoto obrazu mají její zaměstnanci, kteří ho spoluvytvářejí. U stavebních spořitelen jsou to externí prodejci, kteří se přímo setkávají s klienty. Právě externími prodejci a externí sítí vůbec se zabývám ve své bakalářské práci.

Po seznámení se zákonnou úpravou stavebního spoření a stručném zhodnocení úspěšnosti stavebních spořitelen na našem trhu se v kapitole číslo tři konkrétně zabývám jednou z nich – Všeobecnou stavební spořitelnou Komerční banky, a.s. Popisuji tuto spořitelnu z hlediska organizace a soustředím se zvláště na charakteristiku externí prodejní sítě. Ve čtvrté kapitole podávám návrh na zlepšení externí prodejní sítě a shrnuji požadavky navrhovaného systému.

Ve své práci předkládám návrh na zvýšení kvality nabízených služeb, se kterým je spojena potřeba hlouběji se zabývat otázkou systému odměňování a způsobů hledání nových zaměstnanců. Proto jsem připojila závěrečnou kapitolu, kde se zabývám zajištěním personální oblasti firmy.

Projekt jsem zpracovala v libereckém Regionálním centru Všeobecné stavební spořitelny Komerční banky, a.s., kde mi potřebné informace poskytl ředitel firmy, pan ing. Vladimír Čapek.

2. STAVEBNÍ SPOŘENÍ

2.1. PŮVOD STAVEBNÍHO SPOŘENÍ

Stavební spoření pochází z Německa, kde bylo zavedeno jako lokální bankovní produkt ve vesnici Wüstenrot nedaleko Stuttgartu.

Základní princip vycházel z dohody pěti sedláků, z nichž každý si chtěl postavit chalupu. Peníze na takové bydlení byl každý z nich schopen sám našetřit přibližně za pět let. Dohromady však byli schopni dát peníze na jeden dům již za jeden rok. Dohodli se proto, že každý rok se sejdou všichni se svými penězi a vylosují jednoho, který si tentýž rok za peníze všech postaví zmíněnou chalupu. Bylo zřejmé, že z hlediska rychlosti získání bydlení na tom nikdo neprodělá a pouze jeden na tom bude tak, jako kdyby navržený postup neprovedli. Nápad potvrdili písemnou smlouvou a uskutečnili. Protože se tento systém osvědčil, použili ho i další skupinky vzájemně si pomáhajících občanů. Dále se rozvíjel a postupně se měnil v bankovní produkt nově vznikajícího speciálního peněžního ústavu, zabývajícího se nejen úschovou peněz, ale i sepisováním smluv a organizací stavební výroby. Za sedmdesát let se pak tento systém strádání peněz na získávání bydlení rozšířil v geografickém slova smyslu i co do škály různých možností, ze kterých si již může vybrat takřka každý tu „pravou“.

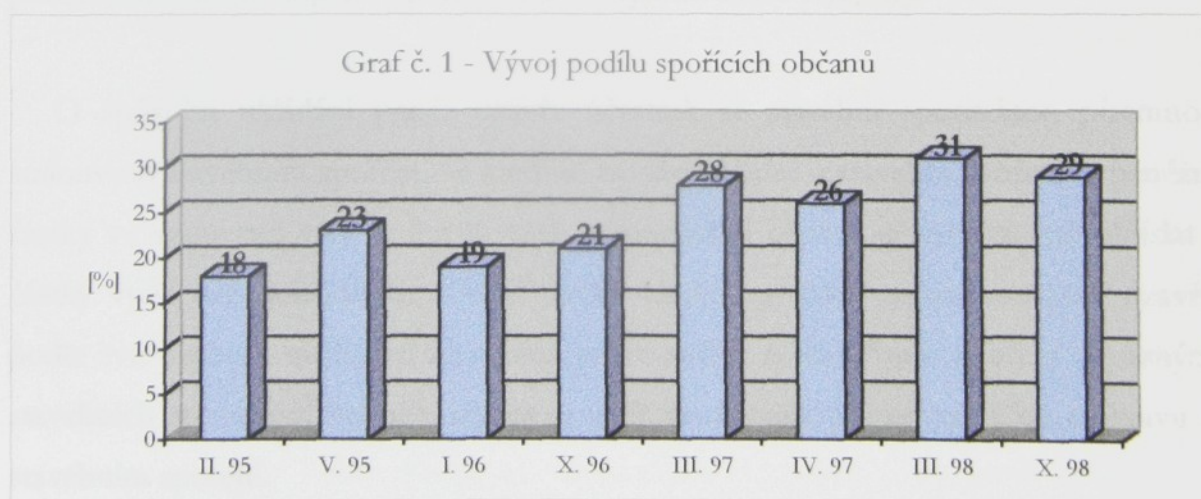
[4]

2.2. STAVEBNÍ SPOŘENÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Zatímco v ekonomicky vyspělých státech západní Evropy se stavební spoření rozvíjí a zdokonaluje svou podobu již řadu let, v České republice jej jako součást právního řádu známe teprve od roku 1993. Prostoru na trhu v oblasti stavebního spoření rychle využily nejen domácí, ale i zahraniční podnikatelské subjekty. Postupně se spoření dostávalo do povědomí obyvatel díky svým lákavým podmínkám jak získat

prostředky na nové či lepší bydlení. Lidé chtěli a chtějí využívat i finanční příspěvek státu. Velmi rychle si dovedli spočítat, že stavební spoření se vyplatí i v případě, že nemají v úmyslu využít tyto prostředky na bytové potřeby a nesplní tak podmínku pro poskytnutí výhodného úvěru.

Přestože se vedle stavebního spoření objevuje i další účelový finanční produkt – hypoteční úvěr, získává spoření více a více klientů. Svými podmínkami není omezeno na tak úzký okruh lidí, jako tomu je právě u hypoték. Na grafu číslo 1 (zdroj: www.finance.cz) je patrný vzrůstající procentuelní podíl občanů České republiky, kteří uzavřeli smlouvu o stavebním spoření s některou ze šesti domácích stavebních spořitelen. Od roku 1995 do roku 1998 se počet spořicíků téměř zdvojnásobil. Stavební spoření je stále oblíbenější, a to z důvodu vysoké výnosnosti vložených finančních prostředků. V přepočtu se roční úroková míra pohybuje na hranici sedmnácti procent. Vedle toho má stavební spoření velmi nízkou míru rizikovosti. Přihlédneme-li k současnému poklesu úrokových sazeb z vkladů, výhodnost stavebního spoření ještě dále roste. Na druhé straně mají ovšem takto vložené prostředky velmi nízkou likviditu, neboť z hlediska přidělování státní podpory se nevyplatí ukončit stavební spoření předčasně, tj. dříve než za pět let.



2.3. ZÁKONNÁ ÚPRAVA STAVEBNÍHO SPOŘENÍ

Stavební spoření je systém ukládání peněz, na jehož výnosech se přímo podílí stát. Z tohoto důvodu jsou jeho pravidla stanovena zákonem. Zákon č. 96/1993 Sb. Parlamentu České republiky o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření s účinností od 1. 4. 1993 vymezuje pojem stavební spoření takto:

„Stavební spoření je účelové spoření spočívající

- a) v přijímání vkladů od účastníků stavebního spoření,
- b) v poskytování úvěrů účastníkům stavebního spoření,
- c) v poskytování příspěvku fyzickým osobám“.

Provozovatelem stavebního spoření může být pouze banka, které bylo uděleno povolení, pokud předmětem její činnosti je pouze stavební spoření a další činnosti podle tohoto zákona (dále jen „Stavební spořitelna“). Při své činnosti podléhá stavební spořitelna bankovnímu dohledu.

Účastníkem stavebního spoření může být fyzická osoba s trvalým pobytem na území České republiky a rodným číslem a právnická osoba se sídlem na území České republiky a příslušným identifikačním číslem organizace. V případě, že se jedná o právnickou osobu, odpadá její nárok na poskytnutí státní podpory.

O způsobu ukládání peněz uzavře účastník se stavební spořitelnou písemnou smlouvu o stavebním spoření, ve které se zaváže ukládat u stavební spořitelny peněžní částky ve smluvené výši. Jedná se však o minimální obnos, je tedy možné ukládat i částky vyšší než dohodnuté. Každý občan České republiky může současně uzavřít podle své úvahy a možností libovolný počet smluv o stavebním spoření u různých stavebních spořitel. Státní podpora je však poskytnuta pouze na jednu smlouvu o stavebním spoření.

2.3.1. VYMEZENÍ BYTOVÝCH POTŘEB

Účastník má právo na poskytnutí úvěru ze stavebního spoření pouze na financování bytových potřeb, které jsou v zákoně o stavebním spoření přesně vymezeny:

- získání bytu
- výstavba nebo koupě stavby pro bydlení
- získání stavebního pozemku za účelem výstavby pro bydlení nebo stavebního pozemku, na kterém se nachází stavba pro bydlení
- změna, modernizace a údržba bytu, stavby pro bydlení nebo její části, včetně úhrady případného podílu na úpravách společných částí
- stavební úprava nebytového prostoru na byt
- úhrada závazků souvisejících s výše uvedenými účely s výjimkou pokut a sankcí

Uvedené bytové potřeby se musejí nacházet na území České republiky.

[3]

2.4. PODNIKATELSKÉ AKTIVITY STAVEBNÍCH SPOŘITELEN

Stavební spořitelny jako speciální peněžní ústavy mají jiný stupeň odpovědnosti vůči klientům i vůči státu. Proto jsou jejich podnikatelské aktivity oproti jiným peněžním ústavům nebo bankám přesně vymezeny v zákoně o stavebním spoření. Kromě přijímání vkladů a poskytování úvěrů dále mohou:

- poskytovat půjčky podnikatelům, jejichž výrobky a poskytované služby jsou určeny pro uspokojování bytových potřeb,
- přejímat záruky za půjčky, které by byla stavební spořitelna oprávněna podle tohoto zákona poskytnout,
- přejímat podíly nebo účasti na obchodních společnostech, které se zabývají výstavbou bytů a rodinných domů nebo výrobou pro tyto účely,

- podílet se majetkově na jiné stavební spořitelně s předchozím souhlasem České národní banky,
- získávat pro poskytování úvěrů účastníkům i ostatních půjček potřebné zdroje od úvěrových institucí nebo vydáváním dluhopisů se splatností nejvýše pět let,
- obchodovat na svůj účet s hypotečními zástavními listy, se státními dluhopisy nebo s dluhopisy, za které stát převzal záruku.

[3]

2.5. STÁTNÍ PODPORA

Stát sleduje poskytováním státní podpory zejména dva hlavní cíle. První z nich je přimět občany k odložení použití svých financí na nákupy na pozdější dobu. To je v případě, kdy je občanům přiznána státní podpora za předpokladu, že se pět let vzdají svých financí a budou je pouze ukládat. Po této době mohou se svými naspořenými prostředky naložit podle vlastní úvahy, např. nakoupit spotřební zboží. Zde jde o účinné protiinflační opatření, které spočívá v oddálení použití peněz na pozdější dobu. V druhém případě se jedná o naplnění cílů v sociální i bytové politice.

Státní podpora účastníkovi přísluší při splnění všech podmínek stanovených zákonem o stavebním spoření. Je poskytována ze státního rozpočtu České republiky formou ročních záloh, které činí 25% z roční naspořené částky. Maximální výše příspěvku přitom představuje 4 500,- Kč. Aby byla státní podpora maximálně využita, doporučuje se tedy spořit nejvýše 18 000,- Kč ročně. Částka úspor přesahujících 18 000,- Kč v jednom roce se z hlediska posuzování nároku účastníka na státní podporu převádí do následujícího roku spoření. Částky jsou úročeny jako běžný vklad a úroky jsou připisovány na účet ke každému 31. prosinci před výpočtem výše státní podpory. Nárok na státní podporu podává stavební spořitelna formou žádosti na

všechny své klienty souhrnně v průběhu ledna a Ministerstvo financí je povinno nejpozději do dvou měsíců této žádosti vyhovět.

Zálohy státní podpory evidované na účtu účastníka vyplatí stavební spořitelna účastníkovi za podmínky, že účastník od uzavření smlouvy po dobu pěti let s vkladem nenakládal, s výjimkou případu, kdy byl vklad ze stavebního spoření po poskytnutí úvěru použit na bytové potřeby. Pokud tato podmínka splněna není, ztrácí účastník nárok na výplatu státní podpory a stavební spořitelna je povinna zálohu státní podpory vrátit v plné výši ministerstvu. Úroky vzniklé ze státní podpory se však ponechávají účastníkovi.

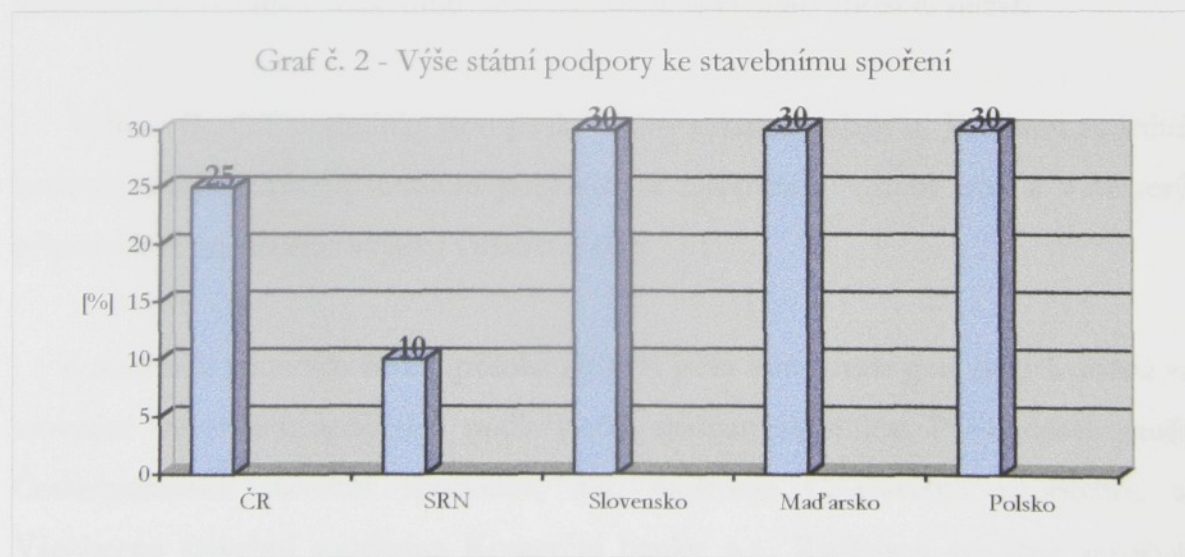
Úroky z vkladů ze stavebního spoření, včetně úroků ze státní podpory, jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob. Na základě novel zákona o dani z příjmů z podzimu roku 1997 a května 1998 si mohou fyzické osoby dále snížit základ této daně o úroky z úvěrů ze stavebního spoření a překlenovacích úvěrů, a to už v běžném roce, nikoli se zpožděním, až při vypracování ročního daňového přiznání. Tato možnost platí jak pro osoby samostatně výdělečně činné, tak pro osoby podléhající dani z příjmu ze závislé činnosti.

Vedle státního příspěvku, resp. dotace k úrokům z hypotečních úvěrů, by měla neuspokojivou situaci v oblasti financování vlastnického bydlení řešit koncepce pro oblast bytové politiky přijatá vládou v polovině roku 1997. Jedná se o dva nové typy státní podpory – státní bezúročnou půjčku a státní návratný příspěvek. Týká se výstavby nebo koupi do vlastnictví nového bytu či domu, který vznikl na základě stavebního povolení vydaného po 1. 7. 1997. Příjemcem nových podpor může být fyzická osoba, občan ČR, s trvalým bydlištěm na území ČR, která neprovádí bytovou výstavbu v rámci své podnikatelské činnosti. Podmínkou je, že čistý měsíční příjem této osoby nepřesáhl za rok 1996 čtyřnásobek životního minima. Pro příjemce *bezúročné půjčky* platí, že vedle této půjčky musí k financování pořízení bydlení využít také hypoteční úvěr nebo úvěr ze stavebního spoření nebo prostředky naspořené v rámci

stavebního spoření. V případě *návratného příspěvku* je stanovena podmínka, že jeho příjemce musí využít k financování pořízení bytu hypoteční úvěr od hypoteční banky. Poskytováním těchto podpor byla z rozhodnutí Ministerstva pro místní rozvoj pověřena Českomoravská záruční a rozvojová banka.

Kontrolu používání státní podpory provádí Ministerstvo a stavební spořitelna je povinna mu poskytnout všechny údaje nezbytné k ověření. Při předkládání těchto údajů se nevztahuje povinnost zachovávat bankovní tajemství.

Graf číslo 2 (zdroj: www.finance.cz) znázorňuje výši státní podpory v některých státech střední Evropy. Vidíme srovnání se Spolkovou Republikou Německo, kde je příspěvek státu pouze deset procent, zatímco v Polsku, Maďarsku a na Slovensku činí třicet procent z naspořené částky. Nabízí se více vysvětlení, avšak úkolem mé bakalářské práce není průzkum sociální a bytové politiky jednotlivých zemí, proto berme tyto údaje jako ilustrativní.



2.6. STAVEBNÍ SPOŘITELNY NA ČESKÉM TRHU

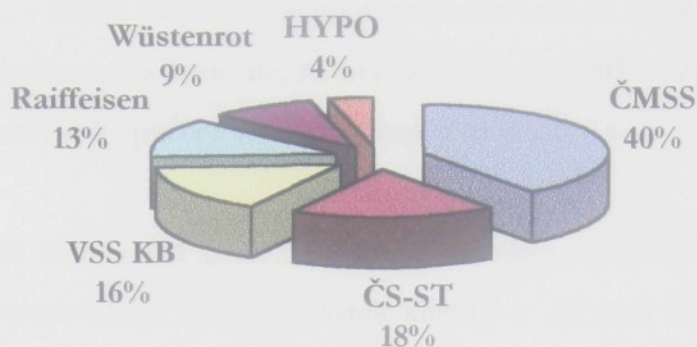
- Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
- ČS-stavební spořitelna, a.s.
- Všeobecná stavební spořitelna Komerční banky, a.s.
- Raiffeisen stavební spořitelna, a.s. (do 3. 3. 1998 AR stavební spořitelna, a.s.)
- Wüstenrot - stavební spořitelna, a.s.
- HYPO stavební spořitelna, a.s.

Rozdíly mezi těmito šesti subjekty jsou z hlediska podmínek pro klienty velmi malé. Zákon totiž nedává příliš velký prostor pro improvizaci a vedle toho spadají spořitelny pod státní dozor. Výsledkem je tedy poměrně velká bezpečnost vložených investic. Jedním z nejúčinnějších způsobů, jak přitáhnout klienty, je pro stavební spořitelny cesta marketingu. Vedle masivní propagační kampaně lákají další klienty hlavně soutěžemi a nabídkou další přidané hodnoty, a to zejména před koncem roku. Klientům jsou zasílány podnikové časopisy nebo nabídnuta možnost získání karty zákazníka umožňující poskytnutí slevy na odběr některého zboží či služeb.

Velmi výhodné podmínky jsou poskytovány zejména mladým. Většinou se jedná o snížení, nebo o úplné prominutí poplatků za uzavření a vedení účtu a v některých případech je umožněno vkládat i menší částky.

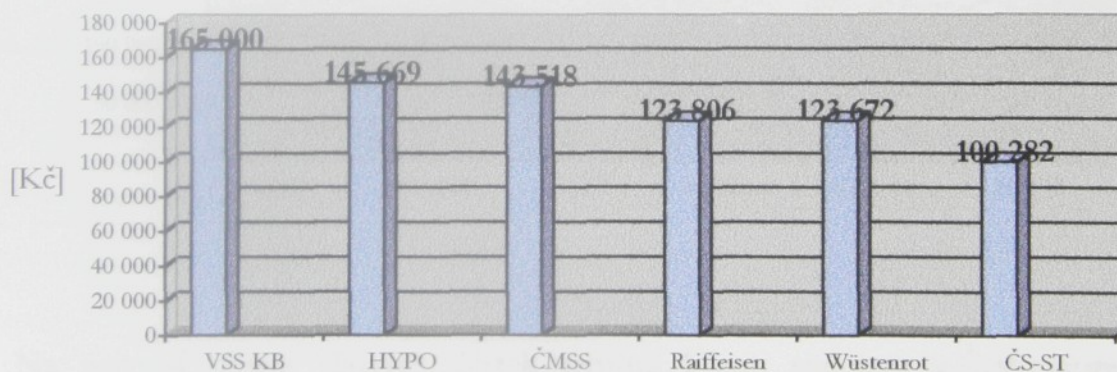
Z interních materiálů firmy (příloha číslo 1) jsem zpracovala graf číslo 3. Jedná se o srovnání stavebních spořitelen podle počtu sjednaných smluv. První místo zaujímá Českomoravská stavební spořitelna, a.s., následuje ČS-stavební spořitelna, a.s., Všeobecná stavební spořitelna Komerční banky, a.s., Raiffeisen stavební spořitelna, a.s., Wüstenrot – stavební spořitelna, a.s. a HYPO stavební spořitelna, a.s. [6]

Graf č. 3 - Srovnání stavebních spořitelen podle počtu sjednaných smluv



Ze stejného pramene jsem zpracovala i srovnání stavebních spořitelen podle průměrné cílové částky jejich klientů – graf číslo 4. [6]

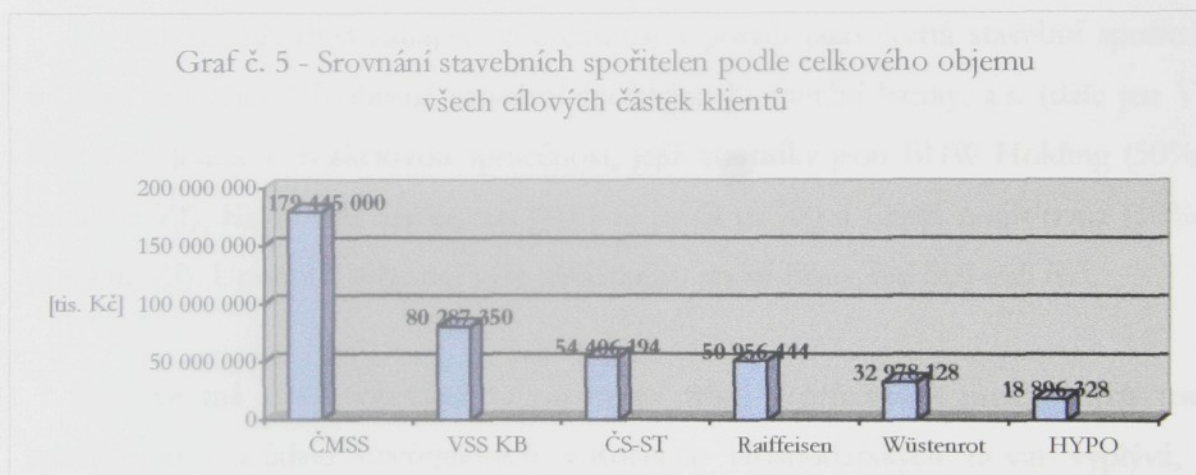
Graf č. 4 - Srovnání stavebních spořitelen podle průměrné cílové částky klientů



Cílová částka je suma naspořených finančních prostředků a výše poskytnutého úvěru. Znamená to tedy, že pokud existují rozdíly mezi cílovou částkou „průměrného klienta“ jednotlivých spořitelen, lze pak konstatovat, že i přes zdánlivou homogenitu služeb nabízených v této oblasti existuje určitá diversifikace všech spořicíh. Lidé jsou nejčastěji ovlivňováni marketingovou strategií firmy, dále pak posuzují finanční stabilitu a kapitálové zajištění apod. Na prvním místě stojí Všeobecná stavební

spořitelna Komerční banky, a.s., dále pak HYPO stavební spořitelna, a.s a v těsném odstupu Českomoravská stavební spořitelna, a.s., na čtvrtém místě Raiffeisen stavební spořitelna, a.s., s téměř stejným objemem průměrné cílové částky následuje Wüstenrot - stavební spořitelna, a.s. a konečně, na nejnižší cílovou částku uzavírá „průměrný klient“ smlouvu o stavebním spoření v ČS-stavební spořitelně, a.s.

Na základě těchto dat jsem dále provedla relaci stavebních spořitelen z hlediska celkového objemu všech cílových částek klientů – viz graf číslo 5. Toto srovnání je velmi zajímavé, neboť se jeví jako neobjektivnější hodnocení firmy ve srovnání s konkurencí.



Na nejvyšší objem cílových částek sepisují klienti smlouvu v Českomoravské stavební spořitelně, a.s., dále pak ve Všeobecné stavební spořitelně Komerční banky, a.s., ČS-stavební spořitelně, a.s., s velmi malým odstupem následuje Raiffeisen stavební spořitelna a nejnižší obrát mají Wüstenrot - stavební spořitelna a HYPO stavební spořitelna.

V této kapitole jsem se zabývala vzájemným porovnáním všech spořitelen, abych přiblížila celkovou situaci na trhu. V následující kapitole se zaměřím na konkrétní spořitelnu, a to zejména z hlediska charakteristiky externí prodejní sítě.

3. CHARAKTERISTIKA VSS KB, a.s. SE ZAMĚŘENÍM NA EXTERNÍ PRODEJNÍ SÍŤ

Tento projekt jsem se rozhodla zpracovat ve Všeobecné stavební spořitelně Komerční banky, a.s., kde mi byla managementem firmy nabídnuta spolupráce. Popíši organizační strukturu VSS KB, a.s., strukturu prodejní sítě a vysvětlím pojem „externí prodejní síť“. Zaměřím se pak na charakteristiku stávajícího stavu externí prodejní sítě.

3.1. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA

Ke dni 16. 12. 1993 zahájila svou činnost v pořadí jako čtvrtá stavební spořitelna v České republice Všeobecná stavební spořitelna Komerční banky, a.s. (dále jen VSS KB, a.s.). Jedná se o akciovou společnost, jejíž vlastníky jsou BHW Holding (50%-ní podíl na ZJ), Komerční banka, a.s. (40%-ní podíl na ZJ) a Česká pojišťovna (10%-ní podíl na ZJ). Upsaná a splacená výše základního jmění firmy činí 500 mil. Kč.

Celkově má firma významnou pozici na trhu. Z průzkumů prováděných touto spořitelnou i z údajů uveřejněných v Ročence Hospodářských novin vyplývá, že „průměrný klient“ zde uzavře smlouvu na nejvyšší cílovou částku (v porovnání s ostatními spořitelnami, viz předchozí kapitola, graf číslo 4).

3.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VSS KB, A.S.

Základní podobu organizační struktury VSS KB, a.s. jsem znázornila na schématu v příloze číslo 3. Centrála je v Praze a řídí deset *regionálních center* VSS KB, a.s., a to se sídly v Praze, Liberci, Plzni, Českých Budějovicích, Jihlavě, Trutnově, Ostravě, Olomouci a Brně.

Každé z regionálních center spolupracuje se svou *sítí oblastních zastoupení*. V příloze číslo 3 jsem uvedla výčet oblastních zastoupení libereckého regionálního centra. Jedná se o oblastní zastoupení v Liberci, Jablonci n. N., Turnově, Novém Boru (okr. Česká Lípa), Litoměřicích, Děčíně, Žatci (okr. Louny), Teplicích a v Ústí n. L. Regionální centrum Liberec má v současné době přibližně 40 tisíc klientů.

3.3. PRODEJNÍ SÍŤ VSS KB, a.s.

V příloze číslo 4 jsem schematicky znázornila celou strukturu prodejní sítě. VSS KB, a.s. zajišťuje prodejní síť prostřednictvím vlastního odbytu a dále pak pomocí jiné odbytové sítě. Zaměříme se nyní na vlastní odbyt, který je prováděn sítí regionálních center a jejich jednotlivými oblastními zastoupeními. Na úrovni oblastních zastoupení začínáme hovořit o tzv. *externí prodejní síti*. Jedná se o činnost oblastního vedoucího, poradců a prodejců.

3.3.1. EXTERNÍ PRODEJNÍ SÍŤ

Oblastní vedoucí, poradci a prodejci mají svůj Živnostenský list vydaný na zprostředkovatelskou činnost v oblasti obchodu a služeb. Prodej stavebního spoření pak mohou provádět jak na hlavní, tak na vedlejší pracovní poměr. Každý oblastní vedoucí řídí skupinu tří až pěti poradců, kteří pak dále vedou skupinu čtyř až sedmi prodejců.

Stavební spořitelna zaměstnává tyto pracovníky externě a tento způsob najímání je pro ni z hlediska nákladovosti velmi výhodným řešením. Finanční náročnost je podstatně nižší, než by tomu bylo v případě stálých zaměstnanců. To tedy stavební spořitelně umožňuje zaměstnat vysoký počet externích prodejců a vybudovat tak rozsáhlou prodejní síť.

Jinak řečeno, pokud by spořitelna zaměstnávala tyto pracovníky na stálý pracovní poměr, znamenalo by to při dodržení stejné úrovně finanční náročnosti snížení jejich počtu. To je ale nevýhodné s ohledem na charakter jejich činnosti.

Regionální centrum v Liberci, pod které spadá devět oblastních zastoupení, spolupracuje s dvěma sty externími pracovníky.

3.3.2. MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ EXTERNÍCH PRACOVNÍKŮ VSS KB, A. S.

Od těchto lidí je vyžadována výborná orientace v celé problematice stavebního spoření, komunikativnost, reprezentativní vystupování, schopnost pružně reagovat na nestandardní přání klienta, vysoké pracovní nasazení apod.

K vysokému pracovnímu nasazení jsou prodejci stimulováni tak, že výše jejich výdělku je přímo závislá na počtu sjednaných smluv o stavebním spoření a na celkové výši cílových částek. (cílová částka je užívaný termín a označuje sumu úspor klienta plus poskytnutý úvěr). Běžná výše odměny činí 0,5% z cílové částky na uzavřené smlouvě. Tak například, uzavře-li prodejce s klientem smlouvu o stavebním spoření s cílovou částkou dvě stě tisíc korun, přísluší prodejci provize jeden tisíc korun. Při nadprůměrném počtu sjednaných smluv se pak tato provize zvyšuje o bonus až 0,2% z cílové částky. Při vysokém pracovním nasazení má pak prodejce možnost stát se poradcem externí prodejní sítě. Postup na tuto pozici s sebou přináší velmi výhodné postavení. Vedle vlastních příjmů plynou dále oblastnímu vedoucímu i provize ze všech smluv, které byly uzavřeny všemi prodejci, kteří pod tohoto vedoucího v hierarchii organizace spadají.

3.4. EXTERNÍ PRODEJNÍ SÍŤ – VZÁJEMNÝ VZTAH SPOŘITELNY A KLIENTŮ

Každé regionální centrum vede nyní všechny spořicí v centrální evidenci. Kartotéka klientů je dnes v počítačovém zpracování, a to zejména z důvodu úspory místa. To znamená, že informace, které prodejce získá z osobního jednání s klientem, jsou přepisovány a zpracovány pomocí výpočetní techniky.

V průběhu spoření jednotlivých klientů pro VSS KB, a.s. je důležité, aby se spořicími neustále udržovala kontakt. K tomu ji podle mého názoru vedou dva důvody:

- *za první*, z obchodního hlediska není vhodné se omezit pouze na osobní jednání při podpisu smlouvy,
- *za druhé*, po určité době spoření je při poskytování úvěrů nutné intenzivní jednání s klientem. Lidé, kteří spoří a žádají o úvěr, potřebují vysvětlit všechny okolnosti týkající se jejich úvěru velmi podrobně.

K tomu, aby VSS KB, a.s. mohla zajistit tento přístup ke klientům, je žádoucí určitým způsobem upravit a zdokonalit strukturu a kvalitu externí prodejní sítě. Dnes totiž neexistuje systém, který by toto propojení spořitelna – spořicí, zajišťoval.

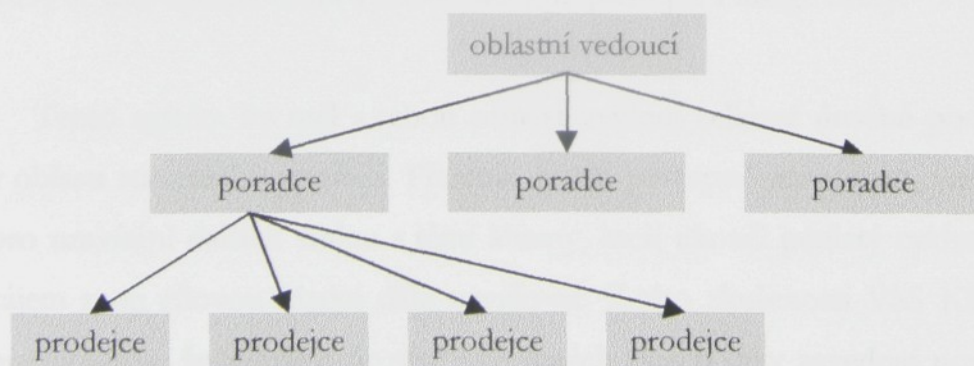
Tato problematika je tématem méjí bakalářské práce. V následující kapitole proto navrhuji zlepšení systému externí prodejní sítě. Zvýšila by se tak úroveň poskytovaných služeb a lze očekávat, že firma by tím posílila svou pozici na trhu.

4. NÁVRH NA ZLEPŠENÍ EXTERNÍ PRODEJNÍ SÍTĚ A JEHO HODNOCENÍ

Po zjištění stávajícího stavu externí prodejní sítě vidím řešení ve vybudování systému tzv. „*kmenových skupin klientů*“. Systém bych přirovnala ke způsobu fungování pojišťoven. Tato myšlenka spočívá v udržování osobního kontaktu mezi spořitelnou a jejími klienty prostřednictvím externích prodejců. Pokud budeme hovořit o situaci v Regionálním centru Liberec, kde je v současné době přibližně 40 tisíc spořicíků, byla by ideálním stavem spolupráce spořitelny s přibližně dvěma sty prodejci. Každý z nich by pak byl schopen evidovat „svůj“ kmen klientů v rozsahu přibližně dvou set spořicíků v podobě klasické kartotéky. Zde nebudou ukládána pouze data vztahující se ke spoření a celkové bonitě klienta, ale také informace soukromého charakteru a postřehy prodejce. Ten by pak pravidelně navštěvoval své kmenové klienty a využíval přitom těchto záznamů. Myslím, že individuální přístup k lidem, kteří se zde rozhodli ukládat své finanční prostředky, je pro firmu z hlediska její úspěšnosti jednou z nejlepších investic do budoucna.

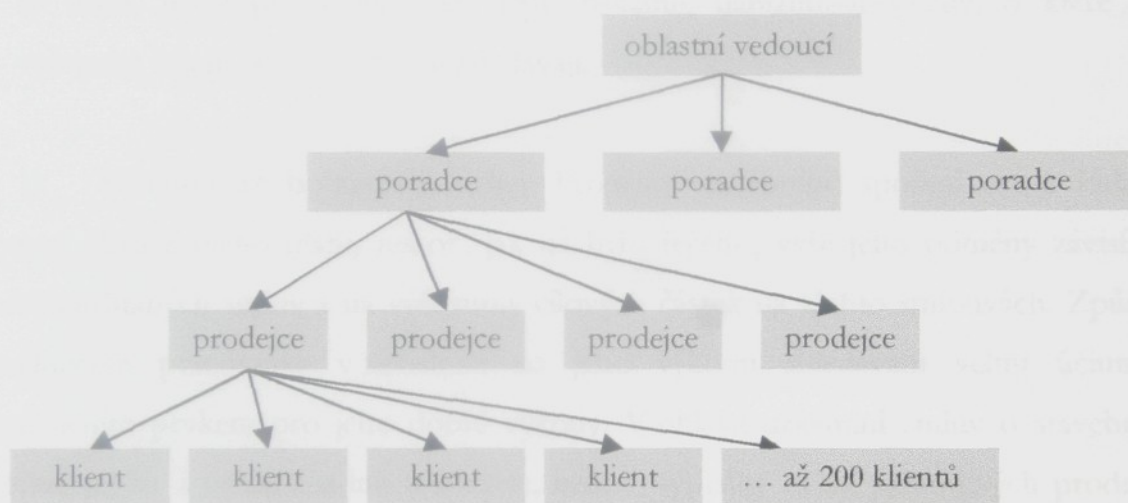
4.1. SROVNÁNÍ PŮVODNÍ A NAVRHOVANÉ EXTERNÍ PRODEJNÍ SÍTĚ

A. Původní externí prodejní síť – viz kapitola číslo 3.3.1. a příloha číslo 4



V tomto stavu prodejní síť neexistuje žádný bližší vztah mezi prodejcem a spořicí. Úkolem externího pracovníka stavební spořitelny je získat více spořicí a sepsat s nimi smlouvu. V případě poskytování úvěrů ze stavebního spoření pak klienti navštíví banku, kde jim úvěrové oddělení poskytne potřebné informace, eventuelně jednají také s prodejci/externí prodejní sítí. Přesto spořitelna – její oblastní pobočka – jedná s klientem téměř anonymně, neboť není možné, aby v plném rozsahu evidovala podrobná data o celé své klientele.

B. Navrhovaná externí prodejní síť



Klíčový je vztah prodejce – klient. V tomto způsobu komunikace zákazníka a banky, kdy každý spořicí má „svého“ zástupce VSS KB, a.s./externího pracovníka, který se mu věnuje, vidím výrazné zlepšení přístupu a image firmy.

Tento systém by měl s sebou přinést zvýšení celkové úrovně poskytování služeb v oblasti stavebního spoření. Přestože je trh postupně nasycován, vzniká zde prostor pro uzavírání dalších smluv s těmi klienty, kteří ukončí pětiletý cyklus spoření a mají zájem svou cílovou částku dále navrhovat. Z této zkušenosti VSS KB, a.s. vychází a předpokládá, že zlepšení úrovně nabízených služeb díky zavedení nového systému je tou správnou cestou k získání dalších klientů a tím i k vyšší prosperitě firmy.

4.2. POŽADAVKY NOVÉHO SYSTÉMU NA KVALITU PRACOVNÍKŮ

Práce v oblasti poskytování finančních služeb vyžaduje velmi fundované pracovníky. Úkolem každé firmy je poskytnout svým zaměstnancům takové podmínky, které jsou pro pracovníka dostatečnou stimulací k výborným pracovním výkonům. Z mého pohledu se zde jedná o dva základní momenty:

- 1) *za první*, významnou roli hraje výše odměny, ať už ve formě peněz či jiných výhod. Zároveň je třeba brát v potaz i srozumitelnost tohoto systému odměn
- 2) *za druhé*, nové pracovníky jistě lépe získáme, nabízíme-li služby, o které má veřejnost zájem, které se dobře prodávají.

ad 1) Věnujme se bodu číslo jedna. Prodejce stavebního spoření nemá žádnou pevnou složku svého platu, neboť, jak už bylo řečeno, výše jeho odměny závisí na počtu sjednaných smluv a na výši sumy cílových částek na těchto smlouvách. Způsob ohodnocení pracovníka v závislosti na jeho výkonu shledávám velmi účinným stimulačním prvkem pro jeho dobré výkony. V oblasti uzavírání smluv o stavebním spoření jej lze i velmi snadno aplikovat, neboť výsledky práce jednotlivých prodejců jsou dobře změřitelné. Přináší to s sebou ovšem i druhou stránku věci – riziko pro zaměstnance/externího pracovníka, že nebude mít zajištěn příjem vždy, tj. i v situaci, kdy z nějakého důvodu nebude moci vykonávat svou činnost „naplno“.

ad 2) Bodu číslo dvě se nebudu dále věnovat.

Při hledání zaměstnání lidé samozřejmě preferují ta místa, kde jim jejich potenciální zaměstnavatel je schopen nabídnout nejen určité jistoty v oblasti finančního ohodnocení, ale také řadu dalších, nefinančních odměn. V této práci vycházím z předpokladu, že spořitelna preferuje způsob odměny pracovníka v závislosti na jeho výkonu/počtu sjednaných smluv. Na základě toho uvádím v závěru práce několik způsobů systémů odměňování - viz kapitola číslo 5. 5. Pro VSS KB, a.s. navrhuji využít netradiční systém odměn.

4.3. ÚVAHA NAD FINANČNÍ NÁROČNOSTÍ NAVRHOVANÉ ZMĚNY

Nový systém zlepšené komunikace s klienty spořitelny s sebou přináší zvýšenou finanční náročnost na externí prodejní síť. Firma sleduje náklady v těchto oblastech:

- 1) provozní náklady
- 2) mzdové náklady
- 3) náklady na vzdělání a na personální práci managementu

ad 3) Náklady na vzdělání a na personální práci managementu jsou jedinou oblastí, kde se růst nákladů na navrhovanou změnu výrazněji projeví. Firma by se měla soustředit na zlepšení systému proškolení externích pracovníků se zaměřením na zvyšování jejich kvalifikace. Pro spořitelnu je důležité, aby lidé, kteří s ní externě spolupracují, měli odpovídající vzdělání a znalosti a byli tak schopni vytvořit dobře fungující externí prodejní síť v této navrhované podobě.

Domnívám se, že zpočátku by bylo nutné investovat větší prostředky do této oblasti. Později však lze očekávat, že dobrá úroveň kvalifikace externích pracovníků a tím zvýšená prestiž této práce přiláká další zájemce o tuto práci. S časovým odstupem se tedy náklady na vzdělávání a na zvyšování kvality práce personálního managementu budou snižovat, ovšem jen do té míry, kde budou schopny zajistit dobrou úroveň externí prodejní sítě.

Ostatní náklady tj. provozní a mzdové, zůstanou beze změny.

5. ZAJIŠTĚNÍ PERSONÁLNÍ OBLASTI V RÁMCI NAVRHOVANÉHO SYSTÉMU

Ráda bych zdůraznila, že pro akceptaci návrhu (viz kapitola číslo 4), je nutné zaměřit se na otázku zkvalitnění personální práce managementu u VSS KB, a.s. V této kapitole se pokusím soustředit na způsob řešení navrhovaných požadavků (viz kapitola číslo 4. 2.).

5.1. JAK NAJÍT VHODNÉ A SCHOPNÉ SPOLUPRACOVNÍKY

O způsobech vyhledávání nových zaměstnanců se někdy hovoří jako o cestách. Z historického hlediska náboráři a uchazeči o zaměstnání užívají jen omezený počet cest, prostřednictvím kterých se vyhledávají. Není způsobu, který by byl nejlepší. Při zkoumání nejběžnějších cest si musí být náboráři vědomi toho, že v každé z nich existují určité nástrahy. Když má být jejich práce účinná, musí být také dostatečně tvůrčí. Nejběžnější cesty jsou popsány v následujících pasážích.

Pisatelé a příchozí

Příchozí jsou ti uchazeči o práci, kteří se při hledání nových pracovních míst dostaví do personálního oddělení. Pisatelé jsou ti, kteří písemně zažádají o informace.

Doporučení zaměstnanců

Zaměstnanci mohou personálnímu oddělení doporučit uchazeče o práci. Tato doporučení ze strany zaměstnanců mají několik určitých výhod. Za prvé, zaměstnanci se speciální pracovní kvalifikací mohou znát další lidi, kteří jsou schopni dělat tutéž práci. Za druhé, noví zaměstnanci již vědí o organizaci od těch zaměstnanců, kteří je doporučili. Proto doporučené uchazeče o práci může organizace přitahovat více než náhodné příchozí. Za třetí, zaměstnanci většinou doporučují své přátele, kteří obvykle mají podobné pracovní návyky a názory. I když jsou měřítko dané práce odlišná, doporučení kandidáti se většinou snaží pilně pracovat, aby nezradili toho člověka,

který je do dané funkce doporučil. Doporučení zaměstnanců jsou vynikající a legální náborovou metodou.

Inzerce

Inzerování je další účinnou metodou při hledání nových zaměstnanců. Protože inzeráty mohou proniknout k širší veřejnosti, než je tomu při doporučení zaměstnanců nebo v případě náhodných příchodů, mnozí náboráři na nich stavějí svou činnost.

Soukromé umíst'ovací agentury

Soukromé umíst'ovací agentury se vyvinuly na základě vakua, vzniklého v důsledku špatné pověsti veřejných zprostředkovatelen práce. Umíst'ovací firmy dostanou od zaměstnavatelů objednávku na zaměstnance a snaží se potom sehnat uchazeče o práci obvykle prostřednictvím inzerátů nebo mezi příchodci. Kandidáti jsou porovnání s požadavky organizace a vhodní jsou posláni do dané organizace na pohovor. Snad nejvýznamnějším rozdílem mezi vyhledávacími firmami a umíst'ovacími agenturami je jejich přístup. Umíst'ovací agentury se snaží přilákat uchazeče o zaměstnání prostřednictvím inzerátů, zatímco vyhledávací agentury aktivně pátrají po nových zaměstnancích mezi pracujícími ostatních organizací.

Vzdělávací instituce

Školy a studentské organizace (AIESEC, IAESTE) jsou dalším běžným zdrojem nových zaměstnanců. Mnohé střední, střední odborné a vysoké školy nabízejí svým studentům a absolventům pomoc při jejich umíst'ování. Jejich pomoc spočívá v tom, že zprostředkovávají setkání zaměstnavatelů a absolventů, na kterých se hovoří o pracovních příležitostech a kvalifikaci uchazečů.

Den otevřených dveří

Relativně neobvyklým, ale velmi zajímavým postupem při přijímání nových zaměstnanců je využívání dne otevřených dveří. Lidé z okolí jsou pozváni, aby si prohlédli vybavení firmy, jsou pohoštěni a popřípadě je jim promítnut film o firmě.

Dalšími zdroji nových zaměstnanců mohou být odborná sdružení, odborové organizace nebo vojenská zařízení.

VSS KB, a.s. potřebuje spolupracovat s lidmi, kteří umí obchod a rozumí finančnictví. Je snadné požadavek definovat, ale již obtížnější je najít tu správnou cestu, jakou pracovníky získat. Uvedla jsem řadu možností a přístupů k jejich hledání, kterou nabízí teorie. Po jejich zvážení se domnívám, že spořitelna by se měla zaměřit zejména na tyto zdroje: *pisatelé a příchozí, doporučení zaměstnanců a vzdělávací instituce*. Důvodem je povaha práce externích pracovníků. Hledáme odborníky, ne „zelináře“. Předpokládám, že schopní lidé se znalostmi v oboru nebudou nejprve pročítat periodika a inzerci. Namísto toho se budou sami informovat o možnostech svého pracovního uplatnění přímo ve vybraných firmách. Velmi dobrým zdrojem kvalitních a samostatných lidí jsou i školy – ať už střední, či vysoké. Studenti jsou zvyklí pracovat sami na sobě a po absolvování studia mají odhodlání dále se učit a odvádět výborné pracovní výsledky.

5.2. ORIENTACE A UMÍSTĚNÍ

Personální management neznamena jen pouhé přijímání lidí. Když jsou pracovníci vybráni, pomáhá jim aktivní personální oddělení, aby se z nich stali produktivní a spokojení zaměstnanci. Proces přeměny v produktivního a spokojeného zaměstnance je důležitý pro samotného zaměstnance i pro organizaci. Pomáhá-li personální oddělení zaměstnancům při plnění jejich osobních cílů, roste s tím i jejich uspokojení, což může zpětně prospět organizaci ve formě nižších nákladů na fluktuaci. Zaměstnavatel do

nového pracovníka investuje od prvního dne a fluktuace je tedy velmi drahou záležitostí.

Nový zaměstnanec musí být orientován, aby produktivně přispíval k úspěchu své firmy. Orientace nejenže zvyšuje úroveň, na níž jsou zaměstnanci schopni vykonávat svou práci, ale pomáhá uspokojovat i jejich potřebu cítit se součástí společenské struktury firmy. Personální oddělení obvykle orientuje nováčky v obecných záležitostech, týkajících se organizace a sociálních výhod. Přímí nadřízení pak orientaci dokončí tím, že nového zaměstnance představí jeho spolupracovníkům a ostatním zaměstnancům, se kterými přijde ve své práci do styku. Nadřízený také nováčkovi vysvětlí jeho pracovní povinnosti, bezpečnostní předpisy a tradice firmy. Aktivní personální oddělení v orientaci pokračuje i nadále s cílem zajistit, aby zaměstnanci už neměli žádné nejasnosti a aby posoudilo kvalitu orientace.

[1]

5.3. MOTIVACE

Termín motivace je dnes jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Motivací člověka se označují jeho vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho chování a prožívání. Jinak řečeno, jde o proces vyvolání aktivity člověka. Zahrnuje pojmy jako snažení, chtění, přání, aspirace, touha, tendence, očekávání, zájem, cíl aj. Umění manažera motivovat členy pracovního týmu znamená umět vytvořit v nich ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění cílů projektu. Každá firma se musí snažit, aby motivace jejích zaměstnanců k podávání nejlepších pracovních výkonů byla co největší.

Firma, ve které na tomto bakalářském projektu pracuji, si v současné době klade za cíl najít kvalitní externí pracovníky. Jejím úkolem je tedy velmi důkladně sledovat zájmy a cíle těchto lidí. Bylo by marné, pokud by VSS KB, a.s. pomocí některé z cest

uvedených v předchozí kapitole získala schopné lidi, avšak už by nebyla s to dále tyto spolupracovníky udržet. V lepším případě by nastala značná fluktuace zaměstnanců, což je pro každý podnikatelský subjekt velmi drahá záležitost. Soudím, že po určité době by došlo i k té horší variantě, kdy by uchazečů s odpovídajícími předpoklady pro tuto práci stále ubývalo a tím nastal pokles celkové úrovně externí prodejní sítě. S ohledem na konkurenční boj v oblasti stavebního spoření se domnívám, že s tímto stavem kvality nabízených služeb by spořitelna opustila svou výhodnou pozici na trhu a propadla se tak mezi poslední.

Vraťme se k motivaci. Motivace může být pozitivní nebo negativní. Snaží-li se manažer o pozitivní motivování, musí poznat motivační profil člověka – to znamená, co ho žene a jakou má motivační strukturu. Motivační profil v sobě spojuje minulé zkušenosti, současnou situaci a očekávání budoucího. Představuje relativně stálou motivační (preferenční) orientaci, která se projevuje v celkovém zaměření a ladění člověka a zahrnuje potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu sociální a společenské jistoty, sebehodnocení neboli pojetí sama sebe, tendenci prosadit se v kolektivu. Je rovněž vázán na celkové temperamentové ladění člověka, na intenzitu jeho prožívání.

Existuje pět hodnotových skupin – individuální, pracovní, společenské, materiální a hodnoty volného času. Jako příklad je možné uvést jeden typ modelu hodnotových orientací:

- spokojený život a dosažení určitého životního standardu – zaměření na rodinu a domov;
- maximální využití osobního volného času – život podle vlastních zálib (tuto preferenci najdeme hlavně u mladých studujících lidí);
- etické jednání – svědomí, pravda (hlavně u lékařů);
- výkonová orientace – práce, sebezdokonalování (hlavně manažeri, lékaři);
- materialistická orientace – jídlo, pití, peníze, zábava (hlavně dělníci).

Znalost motivů člověka umožňuje jeho chování pochopit. Motivy zpravidla nepůsobí izolovaně, na jednání má vliv celý soubor motivů.

Lidské chování je ve značné míře spojeno s vyhýbáním se některým důsledkům, z nichž mají lidé strach. Mnoho lidí se spíše než dosáhnout cíle snaží něčemu vyhnout (špatnému hodnocení, snížení odměn, příštím nezařazení do projektového týmu apod.) a někteří manažeři pak využívají strachu jako nástroje, aby přiměli podřízeného plnit jejich příkazy. To, že tato negativní motivace je z dlouhodobého hlediska mnohem méně účinná než motivace pozitivní, snad ani není třeba více zdůrazňovat.

Aktivizující účinek motivu trvá tak dlouho, dokud nedojde k jeho naplnění. Poté vyhasíná a objevuje se motiv nový. Například motiv strachu z nedodržení závazného termínu pro dokončení prací na jedné části projektu zpravidla pomine, když jsou práce včas dokončeny. Jiné motivy však mohou být relativně stálé, mohou působit dlouhodobě i celoživotně (např. zájem člověka o hudbu).

Hovoříme-li o motivaci, je třeba rozlišovat mezi motivováním a manipulací. Jestliže motivování chápeme jako probuzení zájmu či zaujetí pro něco, pak manipulování je projevem snahy manažera ovlivňovat spolupracovníky s nečestnými úmysly, jím uváděné důvody a argumenty nejsou kompletní. Takovýto manipulátor se snaží získat víc sám pro sebe na úkor druhých.

[1], [2]

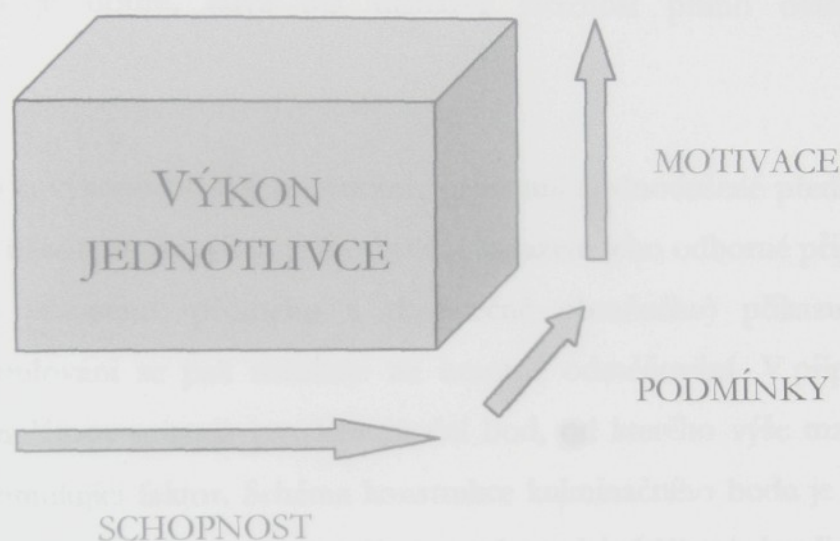
5.3.1. VLIV MOTIVACE NA VÝKON PRACOVNÍKA

Pro manažery je důležité vědět, jaké jsou souvislosti mezi motivací členů pracovních týmů a jejich výkonem. Lze konstatovat, že velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci určité schopnosti pro provedení tohoto výkonu, a naopak – mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon

motivace. Výkon ovšem určují i objektivní možnosti (pracovní podmínky, používaná technika a technologie atp.). Pak je možné tento vztah znázornit matematicky jako součin schopností, pracovních podmínek a motivací.

$(\text{schopnost} \times \text{podmínky} \times \text{motivace}) \rightarrow \text{výkon jednotlivce}$

Graf č. 6 – Model vztahů mezi schopností, pracovními podmínkami a motivací



[2]

5.4. STIMULACE

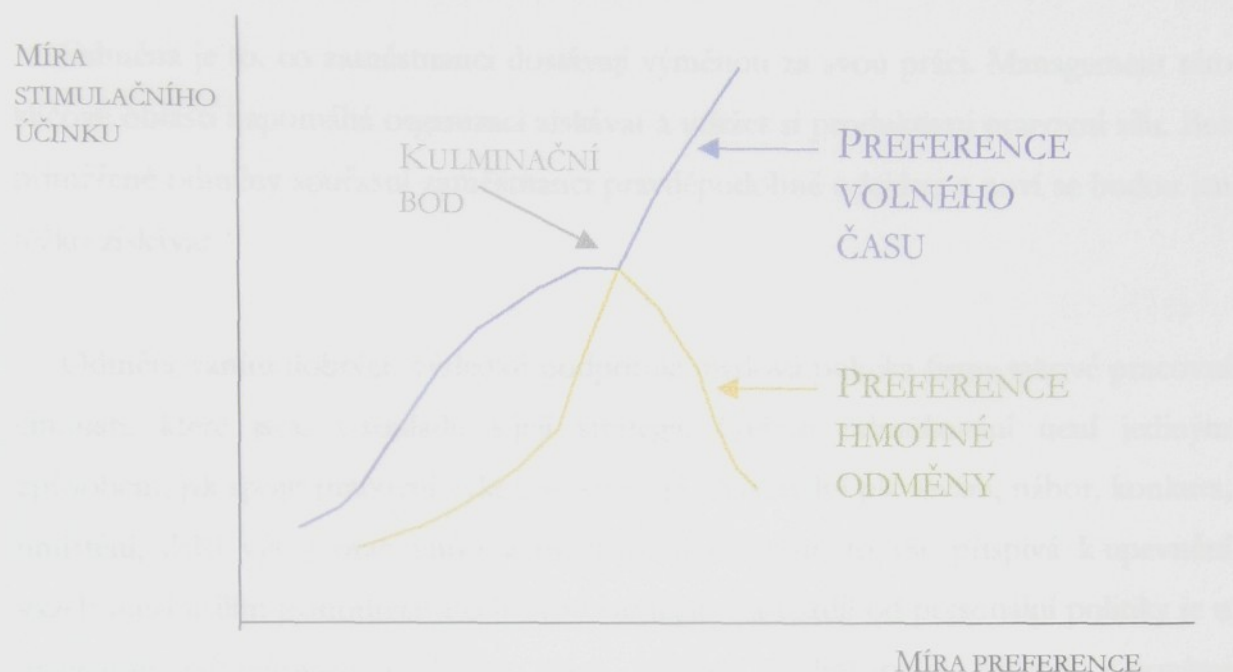
Stimulace, neboli podněcování motivace k pracovnímu jednání zvnějšku, vede vždy k reakci (třeba neuvědomělé), ale nemusí vést k zásadní a trvalejší změně chování. Nemá-li pro člověka hlubší motivační význam, vyvolává často pouze krátkodobý zájem. Ve stimulování jednotlivých členů pracovních týmů je proto vhodné snažit se nabídnout tak významné hodnoty, o kterých se předpokládá, že po nich tito lidé touží a že je v maximální míře uspokojují. Tak se aktivuje jejich jednání, které pak vede k dosažení požadovaného pracovního výkonu.

Vlastní stimuly jsou vždy konkrétní hmotné i nehmotné prostředky, které mají vyvolat aktivitu a zájem lidí o práci. Nejčastěji se používá: hmotné hodnocení výkonu lidí mzdou, prémie, odměnami, poskytováním různých výhod, rekreací apod. či naopak postihy.

Základním stimulujícím činitelem (pro lidi s materialistickou orientací může být i silným motivem) je hmotná odměna, která slouží k zajištění životních potřeb a životní úrovně (proto je dobré, když má manažer možnost přímo ovlivňovat výši odměňování).

Při úvahách o výkonnosti lidí se mnohdy prosazují zjednodušené představy. Často se setkáváme s názorem, že výkon jednotlivce je výrazem jeho odborné připravenosti a správného (tj. včasného, přesného a dostatečně obsažného) příkazu ze strany manažera. Stimulování se pak redukuje na hmotné odměňování. V případě tohoto hmotného stimulátoru existuje tzv. kulminační bod, od kterého výše mzdy přestává působit jako stimulující faktor. Schéma konstrukce kulminačního bodu je znázorněno na obrázku. Výše tohoto bodu je závislá na osobnosti každého jednotlivce, na jeho motivační struktuře, dále na životní úrovni pracovníka a na jeho subjektivním hodnocení této úrovně. Pociťuje-li, že je jeho životní úroveň neuspokojivá, bývá stimulující účinek hmotné odměny značný. Jinak se podněcující účinek peněz snižuje ve srovnání s působením jiných skutečností (např. zajímavá práce, klidné pracovní prostředí, dobrý kolektiv apod.).

Graf č.6 – Schéma konstrukce kulminačního bodu



Vzhledem k tomu, že se při práci v týmu naplňuje potřeba sociálního kontaktu, má na motivaci jedince silný dopad jeho hodnocení v pracovní skupině – tj. mínění skupiny o jednotlivci, o jeho osobnostním a pracovním profilu (uznání, tolerance, či naopak negativní hodnocení, odmítání atd.).

Dalším stimulujícím činitelem může být nejen samotné provádění pracovní činnosti (znalost průběžných výsledků práce na projektu, rozsah tvořivých komponentů a samostatnosti ve vykonávané práci apod.), ale i porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti ostatních členů pracovního týmu. Motivační efekt takového srovnávání však může v závislosti na motivačním profilu a osobnostní struktuře daného člověka být pozitivní i negativní. V neposlední řadě je významným stimulujícím činitelem i osobnost a jednání manažera – úroveň jeho odborné a organizační autority a přiznaná osobní důvěra. V tomto směru výrazně působí forma a obsah hodnocení výkonu členů pracovního týmu.

5.5. MANAGEMENT ODMĚŇOVÁNÍ – DEFINICE ODMĚNY

Odměna je to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci. Management této klíčové oblasti napomáhá organizaci získávat a udržet si produktivní pracovní sílu. Bez přiměřené odměny současní zaměstnanci pravděpodobně odejdou a noví se budou jen těžko získávat.

Odměňováním dobrých výsledků podporuje mzdová politika firmy takové pracovní činnosti, které jsou v souladu s její strategií. Ovšem odměňování není jediným způsobem, jak spojit pracovní výkon se strategií. Personální plánování, nábor, konkurs, umístění, další vývoj pracovníka a pracovní hodnocení, to vše přispívá k upevnění vazeb mezi úsilím jednotlivce a celkovou strategií. Na rozdíl od personální politiky je u programů odměňování nezbytná jejich pružná modifikace a spojení s novými strategickými cíli.

Zdrojem zmíněné pružnosti a schopnosti reagovat je právě management odměňování. Zahrnuje však více než jen mzdy a platy. Stále častější dodatky k platu jsou účastnické podíly a stimulující přídavky. Téměř obecně se poskytují sociální výhody. Každou z těchto oblastí lze přizpůsobit k podpoře strategického úsilí firmy nebo jejím každodenním činnostem.

[1]

5.6. STIMULAČNÍ SYSTÉMY A SYSTÉMY PODÍLŮ

Stimulační systémy podílů jsou způsobem odměňování za konkrétní výsledky. Stimulační odměny obvykle spojují odměnu jednotlivce s jeho pracovním výkonem, podíly většinou zahrnují skupinu zaměstnanců. Tyto netradiční formy odměňování v posledních letech získávají na popularitě, jelikož jsou považovány za prostředky

zvyšování produktivity. Pomáhají zaměstnavateli uvádět do vzájemného vztahu plat a výkon a současně zvyšovat pracovní nasazení.

Netradiční formy odměňování se zvažují podle účelu, rozsahu, pokrytí, mzdových norem a způsobu realizace.

Existuje řada *stimulačních systémů*. Patří sem zvyšování mezd podle zásluh, úkolová práce, výrobní příplatky, provize, křivky růstu, odměna za znalosti, nepeněžní stimulační odměny a stimulační odměny pro vedoucí pracovníky.

Systémy podílů se zakládají na rozdělení zisku ze zlepšených výsledků firmy mezi její zaměstnance. Patří sem podíly z výroby a podíly ze zisku.

[1]

5.7. SOCIÁLNÍ VÝHODY A SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANCŮM

Sociální výhody a služby poskytované zaměstnancům se ze všech forem odměňování vyvíjejí nejrychlejším tempem. Zaměstnavatelé je rozšiřují s cílem předejít pracovním nepokojům, reagovat na požadavky zaměstnanců a udržet si schopnost konkurence na trhu. Zaměstnanci dávají sociálním výhodám, získaným prostřednictvím zaměstnavatele, přednost proto, že se tím sníží jejich vlastní výdaje, že má tento systém určité daňové zvýhodnění a chrání je před důsledkem inflace.

Sociální výhody se dělí do čtyř hlavních skupin: pojištění, zabezpečení, dovolené a volna, úpravy pracovní doby. Sociální služby se skládají ze vzdělávacích, finančních a sociálních programů. Rozmanitost s sebou přináší několik vážných administrativních problémů. Nejvýznamnější otázkou je orientace personálních manažerů na úspory

nákladů. V zájmu úspory administrativy většina firem neposkytuje ve svých systémech nepřímého odměňování individualizované programy, které si však získávají stále větší obliby. [1]

At' už VSS KB, a.s. zvolí jakoukoliv kombinaci systémů odměňování, je důležité, aby byla pro externí pracovníky lákavá. Musí upoutat jejich zájem a vzbudit v nich motivaci k úspěchu. Z důvodu nákladnosti individualizovaných programů se domnívám, že VSS KB, a.s. je nebude poskytovat, a to i přesto, že dnes už mnoho firem – zejména zahraničních – je nabízí. Dle mého názoru by měly rozhodující roli hrát stimulační systémy a systémy podílů. Naopak, nabídka sociálních výhod a služeb bude s ohledem na externí charakter činnosti pracovníků pouze okrajovou záležitostí.

6. ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ

V současné době se hovoří o tom, že stavební spoření by po rychlém zavedení na trh a získání téměř tří miliónů klientů mělo dostat nový impuls. Výše státního příspěvku zůstává již pět let nezměněna, a proto se uvažuje o dvou možnostech. Ta první znamená zvýšení maximální částky státního příspěvku ze 4 500,- Kč na 6 000,- Kč při zachování její procentní výše (25%), což by znamenalo, že státní příspěvek by se nevztahoval na naspořených maximálně 18 tisíc korun, ale na 24 tisíc korun. Druhá varianta znamená zvýšení procentní sazby příspěvku. Obě opatření by měla zajistit, aby se nesnižoval počet střadatelů a tím objem finančních prostředků pro poskytování výhodných nízko úročených úvěrů. Argumentem pro podporu státu mohou být výsledky různých analýz, které uvádějí, že „jedna koruna investovaná státem do podpory stavebního spoření přitáhne do bytové výstavby více než osm korun ze soukromých zdrojů.“ [7]

Stavební spořitelny v České republice v současné době (1998 – 99) vykazují dobré výsledky hospodaření, ale je nutné si uvědomit, že ukazatele jejich hodnocení (cílové částky, počet klientů, ...) udávané spořitelny mohou být ovlivňovány různým úhlem pohledu. Každý ekonomický subjekt má vždy sklon poskytovat veřejnosti dobré hodnocení, případný neúspěch naopak neuvádí.

Přestože současný stav ekonomiky státu není příznivý a lidé jsou nuceni stále více finančních prostředků vydávat do spotřeby, stavební spoření je oblastí, do které lidé investovat chtějí. Bydlení je pro ně dobrá a potřebná investice. Spořitelny mají tak prostor pro získání dalších klientů a mohou tak dále upevňovat svou pozici na trhu.

Ve své práci jsem se pokusila nejen popsat stávající stav, informovat o možnosti investovat do bydlení formou stavebního spoření, ale zároveň se také podívat na systém činnosti stavebních spořitel – na externí prodejní síť. Na základě zjištěných

údajů jsem navrhla systém externí prodejní sítě, který by umožňoval lepší vztah prodejce – klient.

Zvyšování image firmy je jedním ze základních cílů každé společnosti. VSS KB se snaží dále upevnit svou pozici na trhu prostřednictvím zlepšení nabídky služeb. Chce nabídnout individuální přístup ke klientům a získat tak jejich důvěru. Tento cíl vyžaduje tým kvalitních pracovníků s odbornými znalostmi a schopností komunikace s lidmi.

Svou prací bych ráda vytvořila prostor pro zpracování další bakalářské práce, která by se zaměřila na oblast personálního managementu a vyčíslila by finanční náročnost celé změny.

SEZNAM LITERATURY

- [1] Werther, W. B., Jr.: Human Resources and Personnel management, McGraw-Hill 1989.
- [2] Dolanský, V., Měkota, V., Němec, V.: Projektový management. 1. vyd. Praha 1996.
- [3] Zákon č. 96/1993 Sb. o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření
- [4] Doucha, R.: Stavební spoření – výhody a rizika. 1. vyd. Praha 1995.
- [5] www.finance.cz
- [6] Interní materiály VSS KB, a.s.
- [7] Autorský kolektiv redaktorů HN a Ekonomů a externích spolupracovníků:
Ročenka HN 99 – Příloha hospodářských novin. Praha, 1999.

SEZNAM PŘÍLOH

- | | |
|--------------|---|
| Příloha č. 1 | Přehled stavebních spořitelů k 31. 3. 1999 |
| Příloha č. 2 | Srovnání podmínek stavebního spoření – doplněk k příloze č. 1 |
| Příloha č. 3 | Základní struktura organizace |
| Příloha č. 4 | Prodejní síť VSS KB, a.s. |

Přehled stavebních spořitelem k 31. 03. 1999

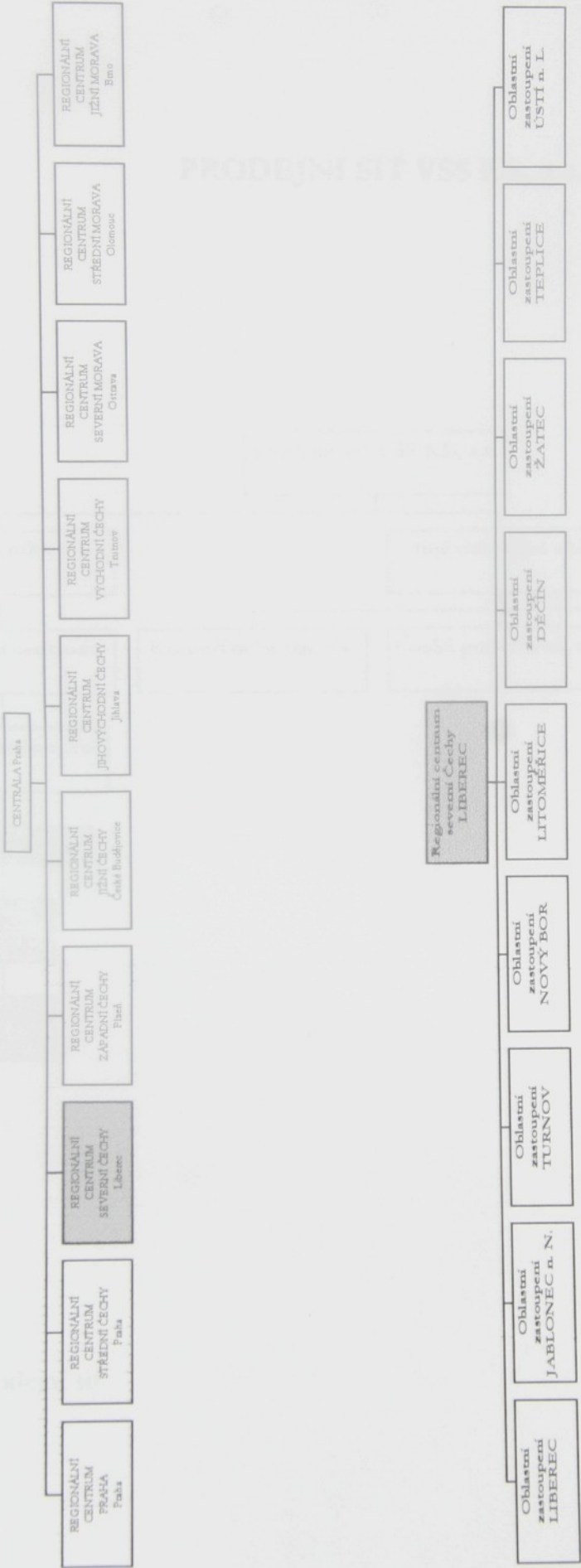
	Všeobecná stavební spořitelna	Reiffeisen stavební spořitelna	Českomoravská stavební spořitelna	Wüstenrot stavební spořitelna	HYPO stavební spořitelna	ČS stavební spořitelna
Adresa centrály:	Bélenradská 128 120 21 Praha 2 Tel.:22824111 Fax:22824113	Koněvova 99 130 00 Praha 3 Tel.:6971125	Růžová 15 111 21 Praha 1 Tel.:24231346 Fax:24231346	Janačkovo nábř. 41 150 00 Praha 5 Tel.:57092222 Fax:57092149	Opletalova 29 110 00 Praha 1 Tel.:24212292 Fax:24227151	Pplk. Sochora 27 170 13 Praha 7 Tel.:242309111 Fax:374355
Zahájení činnosti:	16.prosince 1993	6.září 1993	8.září 1993	listopad 1993	1. října 1994	1. června 1994
Zakladatelé (%)	Komerční banka 40 BHW Holding 50 Česká pojišťovna 10	Reiffeisen 100	IPB 55 Bausparkasse Schwäbisch Hall 45	Wüstenrot Hold. 50 Wüstenrot Salz. 39 SČMBD 1 Česká Kooperativa 7 Moravskoslezská Kooperativa 3	HYPO-Bank CZ 60 Heimstatt Bauspar 40	ČS 60,5 Bayerische Landesbank 39,5
Prům. cílová částka	165 000 Kč	123 806 Kč	143 518 Kč	123 672 Kč	145 669 Kč	100 282 Kč
Počet smluv celkem	486 590	411 583	1 250 331	266 658	129 721	542 532
Počet smluv r.1999	30 964	47 194	53 439	19 797	9 530	33 784
Počet smluv za aktuální měsíc	11 164	10 024	27 350	7 532	3 954	14 618
Výše cílové částky min./max.	20 000 Kč neomezeno	20 000 Kč 1 500 000 Kč	10 000 Kč neomezeno	20 000 Kč 3 000 000 Kč	10 000 Kč 30 000 Kč (Nadstandard) neomezeno	10 000 Kč neomezeno
Úročení vkladu	3 % (čerp. úvěru) 3 % + 50 % úrokové zvýhodnění při nečerpání úvěru	3 % 4 % (nečerp. úvěru)	3 % (čerp. úvěru) 50 % úrokové zvýhodnění při nečerpání úvěru	3 % 4,5 % (nečerp. úvěru)	2 % / 3 % (+50 % bonus) 2 % (Nadstandard) 5 % při nečerpání úvěru	4 % + 4 % bonifikace pro r.1997
Úročení úvěru	6 %	6 %	6 %	6 %	6 % / 5 % (Nadstandard)	6 %
Úhrada za uzavření smlouvy	1 % z cil. částky 0,5 % z cil. částky (Junior program)	1 % CČ tarif S,R 0,5 % CČ tarif M 0,75 % CČ D	1 % z cil. částky	1 % z cil. částky (při nečerpání úvěru je poplatek vrácen)	1 % z cil. částky 1 - 1,6 % CČ (Nadstandard)	1 % z cil. částky 0,5 % Suma 0,75 % Sonáta
Úhrada za vypo- vězení smlouvy do 5 let	bez poplatku	0,5 % z cil. částky	0,5 % z cil. částky	0,5 % z cil. částky	0,5 % z cil. částky	bez poplatku
Úhrada za vedení účtu	10 Kč/měsíc Junior program bez úhrady	20 Kč/čtvrtletí hrazeno k 31.12. M tarif - zdarma	120 Kč/rok 20 Kč za mimoř. výp.	50 Kč/rok	150 Kč/rok	100 Kč/rok
Varianty smlouvy	Rychlá R Standardní S Pomalá P Junior program	Dlouhodobá D Standardní S Rychlá R Pro mládež M	Standardní S Dlouhodobá D Rychlá R	Normální N Speciální S Finanční F Rekofond Vlastní byt Nové bydlení	CL tarif Nadstandard	Rychlá R Střední S Suma Sonáta
Min. výše splátek úvěru	Tarif R 0,75 % Tarif S 0,6 % Tarif P 0,45 %	Tarif D 0,38 % Tarif S 0,46 % Tarif R 0,6 % Tarif M 0,3 %	Tarif S 0,5 % Tarif D 0,4 % Tarif R 0,7 %	Tarif N 0,51 % Tarif S 0,6 % Tarif F 0,7 %	0,6 %	Tarif R 0,65 % Tarif S 0,55 %
Splat. úvěru max.	8 10 12 let	18 13 9 21 let	12 17 8 let	11 9 8 let	11 let	6 12 let
Úhrada za úvěr	bez úhrady	bez úhrady	bez úhrady	2 % z výše úvěru	bez úhrady	0,3 % z výše úvěru
Poměr naspořené cil. částky a úroku u pláceníovacího úvěru	7-11 % úrok při 40 % cil. částky 12 % úrok při 30 % cil. částky 8,5 % úrok (privatizace, povodně) při 20 % cil. částky 7,5 % úrok při 40 % CČ	7 - 10 % úrok při 50 % cil. částky	7 - 10 % úrok při vkladu 50 % CČ 8 % úrok/25 % CČ (jen na nákup nájem. bytu)	9 % úrok/50 % CČ 10 % úrok/40 % CČ 11 % úrok/30 % CČ 11 % úrok/20 % CČ	13,5 % úrok/0 % CČ (nutno podílet se 30 % celk. rozpočtu z vlast. zdrojů) 12 % úrok/30 % CČ 11,5 % úrok/40 % CČ 11 % /45 % CČ	6,5 % úrok /50 % CČ nutno spořit nad 1 rok 9 % úrok / 50 % CČ spoření do 1 roku 9 % úrok /40 % CČ nutno spořit nad 1 rok 10 % úrok /40 % CČ spoření do 1 roku 10 % úrok /30 % CČ nutno spořit nad 1 rok 11 % úrok /30 % CČ do 1 roku 8 % privat. /30 % CČ

SROVNÁNÍ PODMÍNEK STAVEBNÍHO SPOŘENÍ

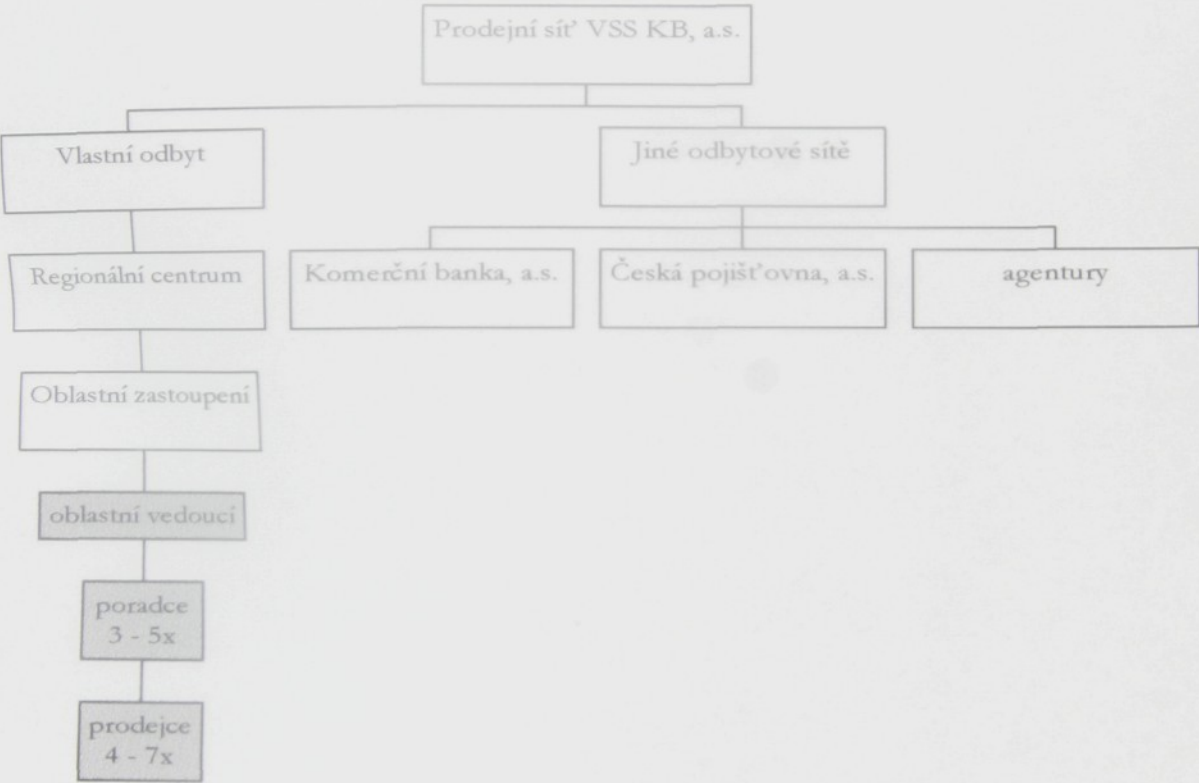
DOPLNĚK K PŘÍLOZE Č. 1

STAVEBNÍ SPOŘITELNA	ČMMS	ČSST	VSS KB	Raiffeisen	Wüstenrot	HYPO
SLOGAN	Na těchto základech můžete stavět	Bydlení pro každého	Abyste rychleji bydleli lépe	Specialista na stavební spoření	Střecha nad hlavou	Tady jste doma
SYMBOL	Liška	Buňka	Pyramida	Domeček	Střecha	Korunka
ZÁKLADNÍ JMĚNÍ	700 mil. Kč	500 mil. Kč	500 mil. Kč	500 mil. Kč	500 mil. Kč	500 mil. Kč
ÚHRADA ZA UZAVŘENÍ SMLUVY - NUTNO UHRADIT DO	4 měsíců	4 měsíců	4 měsíců	4 měsíců	4 měsíců	4 měsíců
MOŽNOST ZÍSKAT ČÁSTKU ZPĚT PŘI NEČERPÁNÍ	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne
POPLATEK ZA VEDENÍ ÚČTU (KČ/ROK)	100.-	100.-	120.-	100.-	50.-	150.-
MÍNIMÁLNÍ MĚSÍČNÍ VKLAD (% Z C. Č.)	0,5 výjimečně 0,3	R - 0,6 F - 0,5	0,5	R,S,D-0,5 M - 0,3	0,5	CL - 0,5 CMW - 0,3
PŘERUŠENÍ STAVEBNÍHO SPOŘENÍ	1x, nejdéle na 1 rok	Možné	Na 1 rok	Možné na nezbytně nutnou dobu	Dočasně	Možné
DOBA PŘERUŠENÍ SE ZAPOČÍTÁVÁ DO DOBY SPOŘENÍ	Ano		Ne	Ano	Ano	Ano
ÚROK Z VKLADŮ (FYZICKÉ OSOBY)	3 % p.a.	4 % p. a.	3 % p. a.	3 % p. a.	3 % p. a.	CL - 3 % p.a. CMW - 2 % p. a.
SANKCE PŘI VÝPOVĚDI DO 5-TI LET (% Z CÍLIVÉ ČÁSTKY)	0,5 %	0,1 %	Žádné	0,5 %	0,5 %	0,5 %
ZÁKLADNÍ PODMÍNKY PŘIDĚLENÍ CÍLOVÉ ČÁSTKY (DOBA/% C.Č.)	2 roky, 50	2 roky, 50	2 roky, 40	2 roky, 50	FO - 2 roky, 40	CL - 2 roky, 45
ROZHODNÝ DEN	12 x do roka	12 x do roka	4 x do roka	12 x do roka	4 x do roka	CL - 12 x do roka CMW - 4 x do roka
VÝPIS Z ÚČTU	2 x ročně zdarma	1 x ročně zdarma	1 x ročně zdarma	1 x ročně zdarma	1 x ročně zdarma	2 x ročně zdarma
POPLATEK ZA MIMOŘÁDNÝ VÝPIS	10.- Kč	30.- Kč	20.- Kč	25.- Kč	Neposkytují	10.- Kč

ZÁKLADNÍ STRUKTURA ORGANIZACE



PRODEJNÍ SÍŤ VSS KB, a.s.



externí prodejní síť