

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

**Metody přijímání a motivování spolupracovníků v OVB Allfinanz, a. s.**

Tereza Vidrmová

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza VIDRMOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

Název tématu: **Metody přijímání a motivování spolupracovníků v OVB Allfinanz, a. s.**

### Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Základní pojmy
2. Proces získávání a výběru spolupracovníků
3. Pracovní motivace spolupracovníků
4. Charakteristika společnosti OVB Allfinanz, a. s.
5. Přijímání a motivování ve společnosti OVB Allfinanz, a. s.
6. Závěr

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1) WALKER, ALFRED, J.: Moderní personální management. Praha: Grada, 2003
- 2) DVOŘÁKOVÁ Z. a kol.: Management lidských zdrojů, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007
- 3) BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998
- 4) KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007
- 5) ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002
- 6) URBAN, J.: Řízení lidí v organizaci. Praha: ASPI Publishing, 2003
- 7) MIKULÁŠTÍK, M.: Manažerská psychologie. Praha: Grada, 2007

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 16. června 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 23. června 2009

## **Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jiného subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích .....

-----  
Tereza Vidrmová

## **Poděkování:**

Ráda bych poděkovala panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho odborné rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce.

Zároveň bych ráda poděkovala všem svým spolupracovníkům, kteří se podíleli na mém zaškolení a předali mi důležité informace o firmě OVB, které jsem v této práci použila.

## **Souhrn**

Tato bakalářská práce se zabývá získáváním a motivováním spolupracovníků ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. První kapitola je věnována definování managementu, řízení lidských zdrojů a také obsahuje personální rozměr managementu a jednotlivé personální činnosti. Následující dvě kapitoly se zabývají teoretickým vymezením procesu získávání, výběru zaměstnanců a motivace pracovníků. V praktické části je nejprve představena společnost OVB Allfinanz, a. s. Pátá kapitola obsahuje konkrétní postup při získávání spolupracovníků a jeho způsoby. Dále je v kapitole zachycen i motivační systém společnosti.

## **Klíčová slova**

Management, řízení lidských zdrojů, získávání a výběr spolupracovníků, motivace spolupracovníků

## **Title**

Methods of admission and motivation workmates in OVB Allfinanz, a. s.

## **Abstract**

This bachelor's work deals with recruitment and motivating employees in OVB Allfinanz, a.s. company. The first chapter is devoted to the management definition, human resources and also includes a personal management dimension and individual personnel actions. The following 2 chapters deal with the theoretical definition of the process of recruitment, staffing and employee motivation. OVB Allfinanz a.s. is first introduced in the practical section of the work. The fifth chapter details the methods used to recruit employees and contains a specific procedure on employee recruitment. This chapter also specifies the motivational system the company uses.

## **Keywords**

Management, human resource management, recruitment and selection of the employees, employee motivation

## Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>9</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>1. ZÁKLADNÍ POJMY .....</b>	<b>12</b>
1.1. Management .....	12
1.1.1. Personální rozměr managementu .....	12
1.2. Řízení lidských zdrojů.....	13
1.2.1. Aktivity řízení lidských zdrojů (personální činnosti) .....	14
1.3. Shrnutí .....	16
<b>2. PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU SPOLUPRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>17</b>
2.1. Pojem získávání pracovníků.....	17
2.1.1. Postup při získávání pracovníků .....	17
2.1.2. Zdroje získávání pracovníků.....	18
2.1.3. Metody získávání pracovníků .....	19
2.2. Výběr pracovníků .....	22
2.2.1. Pohovor jako základní metoda výběru pracovníků.....	23
2.3. Přijímání pracovníků .....	26
2.3.1. Adaptace zaměstnanců.....	26
2.4. Shrnutí .....	27
<b>3. PRACOVNÍ MOTIVACE SPOLUPRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>28</b>
3.1. Pojem pracovní motivace .....	28
3.1.1. Proces motivace .....	29
3.1.2. Typy motivace .....	29
3.2. Základní motivační teorie.....	30
3.2.1. Teorie motivace zaměřené na obsah .....	31
3.2.2. Teorie zaměřené na proces.....	34
3.3. Shrnutí .....	35

<b>4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI OVB ALLFINANZ, a. s.</b> .....	<b>36</b>
4.1. Údaje o společnosti .....	36
4.2. Vývoj společnosti .....	36
4.3. Specifika společnosti .....	37
4.4. Shrnutí .....	40
<b>5. PŘIJÍMÁNÍ A MOTIVOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI OVB ALLFINANZ, a. s.</b> .....	<b>41</b>
5.1. Získávání a přijímání spolupracovníků .....	41
5.1.1. Způsoby získávání spolupracovníků .....	43
5.1.2. Adaptace spolupracovníků .....	44
5.2. Motivační systém společnosti .....	44
5.2.1. Vzdělávání .....	44
5.2.2. Kariérový plán .....	46
5.2.3. Provizní systém společnosti .....	47
5.2.4. Ostatní benefity .....	48
5.3. Zhodnocení a doporučení do budoucna.....	48
5.4. Shrnutí .....	49
<b>Závěr .....</b>	<b>50</b>
<b>Použitá literatura .....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>55</b>



## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Proces motivace</i> .....	29
<i>Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb</i> .....	32
<i>Obrázek 3: Struktura produkce za rok 2008</i> .....	39
<i>Obrázek 4: Kariérový plán OVB</i> .....	47

## Úvod

V současnosti už většina organizací ví, že zaměstnanci jsou její důležitou součástí. Společnosti musí investovat nejen do výrobních zařízení, ale také do lidských zdrojů. Dnešní ekonomická situace je v takové fázi, kdy si podniky mohou mezi lidmi vybírat. Aby organizace dosáhla dlouhodobých úspěchů, musí mít kvalifikované, motivované a spolehlivé zaměstnance. Ty je velice těžké si získat a udržet i při dnešním velkém množství nezaměstnaných. Ani ta nejlepší strategie, jak dosáhnout stanovených cílů v podniku nemůže být účinná, pokud nebude mít společnost schopné zaměstnance.

Jeden z prvních úkolů v oblasti personálního řízení je získávání pracovníků. Tato činnost je jistě stěžejní v každé organizaci. Vybrat dobrého zaměstnance je z hlediska personalistiky podstatnou činností, protože lidé jsou pokladem organizace. Velký důraz by měl být kladen také na nejvhodnější způsob motivování zaměstnanců. Motivovat pracovníky je pro manažera těžký úkol, protože pokud si společnost své zaměstnance nedokáže udržet je proces získávání, výběru a přijímání pracovníků úplně zbytečný.

**Cílem práce bude analýza způsobů a průběhu přijímání a motivování spolupracovníků ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. a následné zhodnocení celého procesu.**

Práce se bude zabývat problematikou metod přijímání a motivování spolupracovníků ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. K tomu, aby mohlo ve společnosti vůbec docházet k přijímání zaměstnanců, je nezbytné získat dostatečný počet zájemců o tuto práci. Proto, je v této bakalářské práci na získávání pracovníků kladen důraz. Pro udržení a zlepšování kvality práce svých pracovníků musí OVB také využívat různé formy motivace.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou hlavních částí. Úvodní část se bude týkat vymezení základních pojmů, které jsou podstatné pro tuto práci. V praktické části bude nejprve přestavena společnost OVB Allfinanz, a. s. a poté bude naznačen proces přijímání a motivování spolupracovníků v této firmě.

Tato práce bude obsahovat pět kapitol. První kapitola vymezuje základní pojmy z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. Následující kapitoly teoreticky definují získávání, výběr a pracovní motivaci pracovníků.

Čtvrtá kapitola bude obsahovat údaje o společnosti, informace o jejím vývoji a specifikách. V této kapitole můžeme také nalézt strukturu produkce společnosti a partnery, se kterými OVB spolupracuje. Pátá kapitola zachycuje samotný reálný proces přijímání a motivování spolupracovníků v OVB Allfinanz, a. s. V jednotlivých podkapitolách se můžeme dozvědět o průběhu získávání, přijímání a motivování spolupracovníků, ale také o způsobech, které tato společnost využívá. V závěru se autorka pokusí zhodnotit úspěšnost metod, které společnost používá pro přijímání a motivování spolupracovníků a zároveň navrhnout doporučení pro tento proces.

# 1. ZÁKLADNÍ POJMY

Tato kapitola se zaměřuje na definování základních pojmů, které souvisí s řízením lidských zdrojů a managementem. Cílem první kapitoly bude vymezit základní pojmy, se kterými bude tato bakalářská práce pracovat.

## 1.1. Management

Pod slovem management si většina z nás představí objev moderní doby, ale tak tomu přece vůbec není. Už i faraóni nebo mocní císaři vládli, neboli „řídili“ své země, radili jim moudří rádci, vládci dávali úkoly svým úředníkům, svým poddaným, a podle výsledků, které jejich nařízení přinesla, sestavovali opatření.

Management čerpá nejvíce z praktických zkušeností a získané poznatky v praxi využívá. Ovšem nejenom praxe je základem úspěšného managementu, ale je to především spojení s teorií a odvážnými manažerskými projekty.

Definice podle Bělohlávka<sup>1</sup> zní: „*Management se proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace*“. Zmíněné aktivity mohou být každým manažerem upřednostňovány různě a to podle jeho schopností nebo tím, co sám preferuje. Manažer si musí uvědomit, že všechny manažerské aktivity jsou nepostradatelné v procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.

### 1.1.1. Personální rozměr managementu

Jak z předešlé definice managementu vyplývá, tak jeho hlavní preferencí je dosáhnout cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tohoto cílu se snažíme dosáhnout při řízení všech organizací (jak velkých i malých firem, tak státních i soukromých podniků).

Personální rozměr managementu spočívá hlavně v **řízení lidí**, které probíhá ve skupinách nebo individuálně. Řízení lidí je především stanovování úkolů, kontrola jejich provedení, motivování a předávání důležitých informací, dokázat rozvíjet schopnosti pracovníků a dokázat řešit problémy svých pracovníků.

---

<sup>1</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 24

Schopnost manažerů dovést organizaci ke splnění cílů, závisí na tom, jak dobře zvládají dvě základní řídicí dimenze. A ty jsou dimenze **odborná a personální**.

Pokud jde o odbornou dimenzi, tak ta značí povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech a strategii organizace.

Personální dimenze zahrnuje schopnosti efektivně komunikovat, motivovat a vést, ale i schopnost vycházet s různými typy lidí. Úspěšné řízení lidí spočívá v porozumění zaměstnancům jako jednotlivcům, seznámení s principy manažerských postupů uplatňovaných při jednání se zaměstnanci a v neposlední řadě vyžaduje i znalost hlavních principů manažerského personálního řízení.<sup>2</sup>

## 1.2. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá dosažením cílů pomocí lidských zdrojů. Zabývá se plánováním počtu pracovníků podle různých profesí, kvalifikace a dalších kritérií potřebných pro strategii společnosti. Je také spojeno s výběrem a přijímáním pracovníků, jejich dalším vzděláváním. Hledá různé formy motivace pracovníků. Hodnotí jejich vykonanou práci, a na základě hodnocení je stimuluje k náročnějším úkolům. A to také pomocí odměňování.<sup>3</sup>

Pojem řízení lidských zdrojů (ŘLZ) lze označit za personální řízení, personální práce, personalistiku a personální administrativu. To je považováno za důležitou část v procesu řízení a jeho nedostatky mohou mít velký vliv na fungování společnosti. Armstrong<sup>4</sup> definoval tento termín jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů*“.

ŘLZ bere v úvahu určité cíle, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit stanovené cíle. Za hlavní dva cíle můžeme považovat možnost, aby podnik dosáhl optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků a jako další přizpůsobit řízení podniku potřebám zaměstnanců.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr v managementu*. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003. s. 11-14

<sup>3</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 25

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. s. 27

<sup>5</sup> LIVIAN, Y., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: srovnání s Českou republikou*. Praha: HZ systém, 1997. s. 11

Dalším cílem podle autorů Kleibla, Dvořákové a Šubrt<sup>6</sup> je zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (jako je věková a profesní stránka a počet), tak i kvalitativní stránky (tj. výkonnost, tvořivost a motivace). Výchozím pro tvorbu personální strategie je její celková strategie, stanovení priorit, které budou vlastníci, zaměstnanci podniku a hlavně management akceptovat.

### **1.2.1. Aktivity řízení lidských zdrojů (personální činnosti)**

Proto, aby v podniku bylo dosaženo úkolů personální práce je nutno provádět celou škálu personálních činností. Personální činnosti je třeba provádět, jak v malém, tak i ve velkém podniku. Následující výběr činností je nejčastěji uváděn v literatuře<sup>7</sup>, ale můžeme se setkat i s odlišným počtem a pojetím činností. Pojdme si nyní říct, o které činnosti se jedná:

#### **1. Personální plánování**

Pod tímto pojmem si představíme odhadování, kolik pracovníků budeme potřebovat v budoucnosti. A to jak z hlediska jejich kvality, tak i kvantity. (tj. počet zaměstnanců, a jaké znalosti a zkušenosti mají mít).

#### **2. Vytváření a analýzy pracovních míst**

Jakmile stanovíme množství pracovníků, je potřeba stanovit pracovní úkoly a s nimi pravomoci a odpovědnost jednotlivých pracovníků. Z toho plyne zpracování popisů pracovních míst (tj. požadavky na schopnosti, zkušenosti, vzdělání a specifikaci pracovníka). A k tomu dochází právě v této činnosti.

#### **3. Získávání a výběr pracovníků**

Toto je činnost, při které je důležité zajistit zveřejnění informací o volném pracovním místě, aby přilákala co nejvíce uchazečů, a hlavně je třeba vybrat ty jednotlivce, kteří mají nejlepší předpoklady pro volné pracovní místo. Zařadíme sem volbu dokumentů požadovaných od uchazečů, předvýběr, zkoumání dokumentů, které jsme obdrželi od zájemců o místo, organizaci pohovorů, rozhodování o výběru, zařazení pracovníka do evidence a nakonec uvedení na nové pracoviště.

---

<sup>6</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. s. 5

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. s. 20

Podrobněji se této fázi se bude autorka věnovat v další kapitole.

#### **4. Hodnocení pracovníků**

Hlavním úkolem je zjistit, jak si pracovník vede ve výkonu stanovené práce. Soustředíme se na to, jaké má pracovník předpoklady, jaké metody se pro hodnocení používají, a v poslední řadě stanovujeme opatření.

#### **5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru**

Tj. uvádění pracovníka na konkrétní pozice, povyšování pracovníků i jejich přeřazení na nižší postavení a také propouštění, nebo odchod do penze.

#### **6. Odměňování**

Odměňování pracovníků je považováno za nejzávažnější personální činnost v podniku. Velkou pozornost mu věnují jak vedoucí podniku, tak i pracovníci. Spočívá ve vytváření takových mzdových a platových systémů, které budou spravedlivé a srozumitelné pro všechny v organizaci. Moderní podoba odměňování nezahrnuje pouze mzdu nebo plat. Je mnohem širší. Může mít podobu povýšení na vyšší pozici, pochvaly nebo ve většině případů tzv. zaměstnanecké výhody (tj. stravenky, služební auto a mnohé další).

#### **7. Vzdělávání pracovníků**

Dochází zde k prohlubování a rozšiřování pracovních schopností. Pracovníci by měli být stále připraveni na změnu, a proto se tato činnost považuje za velice důležitý úkol personální práce. Zde by autorka poznamenala pouze **rozvoj manažerů**, (tj. pokud manažeři budou rozvíjet své schopnosti a budou mít příležitosti k učení, velice to přispěje k plnění cílů organizace).

#### **8. Pracovní vztahy**

Pracovní vztahy významně ovlivňují dosažení stanovených cílů organizace. Jedním z hlavních úkolů této činnosti je tedy organizovat komunikaci mezi vedením společnosti a odbory. Podstatné a velice těžké je zlepšovat vztahy mezi pracovníky, protože se příjemná atmosféra odráží ve spokojenosti zaměstnanců.

## **9. Péče o pracovníky**

Řeší otázky bezpečnosti při práci, pracovní doby a režimu, pracovního prostředí, služeb pro pracovníky a také personálního rozvoje. Je významným nástrojem vytváření pověsti organizace.

## **10. Personální informační systém**

Týká se činností, které souvisejí s existencí věrohodných a detailních informací, potřebných pro analýzu pracovní síly podniku a povahy práce na jednotlivých pracovních místech. Informační systém je třeba stále vyvíjet a aktualizovat, to je právě charakteristické pro tento systém.

## **1.3. Shrnutí**

Hlavním cílem první kapitoly bylo vysvětlit základní pojmy management a řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy je nutné pochopit pro orientaci v této bakalářské práci. Pojem management existoval již v dobách faraónů a císařů. Manažer by si měl uvědomit, že manažerské aktivity jsou nepostradatelné v procesu řízení a jsou navzájem propojeny.

V této kapitole se autorka také zabývala pojmy personální rozměr managementu a personálními činnostmi. Personální rozměr managementu spočívá hlavně v řízení lidí. Řízení lidí je především stanovování úkolů, kontrola jejich provedení, motivování a předávání důležitých informací. Manažer musí rozvíjet schopnosti pracovníků a dokázat řešit jejich problémy.

Tématem bakalářské práce je metody přijímání a motivování spolupracovníků, proto jsou následující kapitoly zaměřeny na vysvětlení těchto termínů. Následující kapitola tedy popisuje proces získávání a výběru spolupracovníků



## 2. PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU SPOLUPRACOVNÍKŮ

Lidé jsou důležitým článkem společnosti. Čím lepší má pracovníky, tím lepší jsou její výsledky. Proto jsou získávání a výběr považovány za činnosti, které jsou pro manažera velice důležitými.

### 2.1. Pojem získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).<sup>8</sup> Jedním z cílů je získat takové množství kvalitních pracovníků, které je uspokojující pro daný podnik.

Získávání pracovníků se neobejde bez předvídání potřeby pracovníků v podniku. Nesmíme zapomenout, že získáváním pracovníků nepokrýváme jen současnou potřebu práce, ale především potřebu budoucí. Efektivní získávání pracovníků není možné bez analýzy pracovních míst (popis a specifikace pracovního místa). Musíme si uvědomit hlavně tu věc, že volné pracovní místo znamená pro podnik náklady, a proto je třeba dobu, kdy je pracovní místo neobsazeno co nejvíce zkrátit. Moderní získávání pracovníků usiluje o obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů. Důležité je však i obsazování z vnějších zdrojů.<sup>9</sup>

#### 2.1.1. Postup při získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků je dvoustranný. Na jedné straně stojí podnik, který hodlá obsadit volné pracovní místo a na straně druhé stojí potenciální uchazeč o zaměstnání.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z následujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Identifikace zdrojů uchazečů.
4. Volba metod získávání pracovníků.
5. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o pracovní pozici.

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 126

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. s. 67-68

6. Formulace nabídky zaměstnání.
7. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
8. Předvýběr.
9. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

A nyní se autorka bude věnovat jen vybraným krokům.

### **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Tato fáze je základem pro vytváření nabídky zaměstnání, např. formou inzerátu. Dobrý inzerát by měl mít takové charakteristiky, které nevhodné uchazeče odradí a vhodné naopak přiláká. Na inzerátu se nevyplácí šetřit.

### **Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o pracovní pozici**

Dokumenty předkládané uchazečem jsou zdrojem informací, o které se opírá výběr pracovníků. Organizace se rozhodne, které dokumenty bude požadovat podle povahy obsazovaného místa (tj. buď manažerské pozice, nebo dělnické profese). Zpravidla organizace požaduje dotazník, životopis, doklady o vzdělání a praxi, reference (tj. pracovní hodnocení z předchozího zaměstnání), průvodní dopis.

#### **2.1.2. Zdroje získávání pracovníků**

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak **z vnitřních, tak z vnějších zdrojů**. **Vnitřními zdroji** rozumíme současné zaměstnance firmy. Mohou to být pracovníci, kteří se vypracovali k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě. Dále pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami. Jejich získávání je výhodné, protože organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, uchazeč lépe zná organizaci. Velkou výhodou pro podnik je, že do stávajících pracovníků podnik již něco investoval (vzdělání, zkušenosti, péči o pracovníky, přispěl k rozvoji jejich znalostí a dovedností). Úsilí získávat pracovníky z vnitřních zdrojů tedy zlepšuje návratnost těchto investic.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. s. 73

Stinnou stránkou této formy získávání pracovníků může být, že zaměstnanci jsou povyšováni až na takové místo, kde už nestačí plnit zadané úkoly, nebo také soutěž o povýšení na lepší pracovní pozici, může vést mezi zaměstnanci k negativní morálce a špatným mezilidským vztahům. Poslední nevýhodou je, že noví pracovníci z venku mohou přinést do podniku nové myšlenky a rozsáhlejší zkušenosti.<sup>11</sup>

Pracovní síla **z vnějšího trhu** přivádí organizaci „cizí lidi“, jejichž jiné nápady a dovednosti mohou vést organizaci k úspěchům. Většinou je snadnější, rychlejší a levnější získat pracovníky zvenku, než je vychovávat v organizaci. Tato pracovní síla jsou zejména: absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele, ženy vracející se z mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením a cizinci. Nevýhodou je, že přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je mnohem nákladnější, orientace pracovníků je delší a mohou vzniknout nepříjemné situace s dosavadními pracovníky, kteří se cítili být kvalifikováni na nabízené místo.<sup>12</sup>

Autorka je toho názoru, že je lepší a mnohem snadnější obsazování míst z vnitřních zdrojů. V tomto případě nejsou náklady na inzerci, pracovník se v organizaci již orientuje, vedoucí pracovníci o uchazeči již mají určité informace a znají jeho chování. Pokud nelze z nějakého důvodu obsadit pracovní pozici z vnitřních zdrojů a je nutné pokrýt místo zvenku, je dobré spolupracovat s úřady práce, popř. mít známé ve školách a zjistit, který ze studentů si vedl při vzdělávání zodpovědně a samostatně.

### **2.1.3. Metody získávání pracovníků**

Volba metody získávání musí vycházet z toho, že je třeba vhodným uchazečům dát na vědomí existenci volných pracovních míst v podniku a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Druh metody závisí také na tom, z jakých zdrojů se firma rozhodne pracovníky získávat, jaká kvalifikace a jaké požadavky jsou na pracovníka kladeny a hlavně kolik chce podnik do získávání pracovníků vynaložit prostředků.

---

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. s. 73

<sup>12</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. s. 74

Metod jak získat pracovníka, je opravdu celá řada a podnik se zpravidla nesoustřeďuje jen na jednu z nich, ale používá více možností. A ty podle Koubka<sup>13</sup> jsou:

**Uchazeči se nabízejí sami:** Tento případ se stává většinou v malých podnicích, které mají dobrou pověst a nabízejí zajímavou práci. Tyto podniky nemívají o zájemce nouzi. Výhodou je, že podnik ušetří za inzerci. Výhoda je to ovšem jediná. Tento způsob má jinak celou řadu nevýhod. Uchazeči nemají představu, jaké pracovníky podnik potřebuje. O pozici se často tedy ucházejí pracovníci, kteří nejsou pro podnik potřební, ale musí se jim někdo věnovat. Tudíž jak se říká, je to ztráta času. V neposlední řadě tento způsob neposkytuje dostatečnou možnost výběru a tak je tu větší pravděpodobnost přijetí nesprávného pracovníka.

**Doporučení stávajícího pracovníka organizace:** Pod tímto způsobem si představíme, že stávající pracovník dává doporučení na vhodného pracovníka, na kterého se podnik může přímo obrátit. Doporučení je levný a rychlý způsob a výhodou je také to, že uchazeči bývají vhodní pracovníci na obsazované místo, protože současný pracovník podniku si u svého zaměstnavatele nechce pokazit reputaci doporučením nesprávného člověka. Koubek<sup>14</sup> říká, že některé organizace těží z výhod, které přináší dědění pracovních zkušeností v rodinách, a na doporučení svého pracovníka přijímají členy jeho rodiny, nejčastěji děti. Na druhé straně zde není možnost výběru z většího počtu uchazečů. Metoda je vhodná pro obsazování odpovědnějších funkcí a míst s kvalifikovanější prací.

**Přímé oslovení vyhlédnutého jedince:** Při tomto způsobu jsou hodně zatěžováni vedoucí pracovníci. Mají za úkol sledovat, kdo je v jakém oboru dobrý a má dobré nápady. Organizace pak vybrané osoby osloví se svou nabídkou. Oslovení lidé jsou zpravidla vhodní na pozici jak z hlediska odborného, tak i osobnostního profilu. Ušetří se také za drahé inzerování. V některých případech se může stát, že oslovený pracovník si uvědomí svou cenu a začne si určovat pracovní podmínky, jako je např. výše odměny.

**Vývěsky v podniku nebo mimo podnik:** Vývěsky by měly být umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni zaměstnanci. A to proto, aby se mohli o nabízené místo ucházet nebo doporučit nějakého uchazeče. Mimo podnik je třeba vývěsky umístit tak, aby zaujaly širokou veřejnost. Množství informací na vývěskách může být různé, ovšem určitě by

---

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. s. 79-84

<sup>14</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 136

zde měl být uveden termín, kdy a kde se mají uchazeči o pracovní pozici hlásit. Jde o velice levný způsob a hlavní je, že uchazeči ze získaných informací na vývěsce mohou sami zhodnotit, zda se o volné místo ucházet. Metoda ale oslovuje jen část lidí, protože někteří z nás si obvykle vývěsky ani nevšimnou. Není vhodná pro obsazování např. manažerských funkcí. Ale je vhodná pro malé podniky.

**Spolupráce se vzdělávacími institucemi:** Tato metoda je spojení podniku se vzdělávacími institucemi. Používá se při získávání absolventů nebo studentů, kteří si chtějí při studiu přivydělávat. Spolupráce s institucemi velice usnadňuje získávání pracovníků. Škola, se kterou organizace spolupracuje, si sama dělá předvýběr, a poté doporučí vhodného studenta (absolventa). Proto je tento způsob velmi levný. Organizace také zná profil studenta (jeho znalosti a dovednosti), a tudíž ví, co od něj může očekávat. Takto organizace také získává tzv. brigádníky na prázdniny. Ovšem studenti (absolventi) nemají žádné pracovní zkušenosti a organizace jim musí věnovat větší pozornost. A tímto způsobem nemůžeme obsazovat volná pracovní místa v průběhu celého roku, studenti (absolventi) mohou nastupovat pouze v určitých obdobích roku.

**Spolupráce s úřady práce:** Organizace by měly tuto metodu používat, protože úřady slouží, jak pro lidi hledající práci, tak pro podniky, které hledají nové pracovníky, a to úplně bezplatně. Úřady si informace o uchazeči získávají samy, a to velice šetří čas i peníze organizace. Podnik si může vybírat jen z uchazečů, kteří jsou registrováni na úřadech práce, a tudíž mají omezený výběr. Zpravidla jsou registrovány pouze osoby s nižší kvalifikací, které těžko shánějí práci, a osoby s vyšší kvalifikací se na úřady ani nehlásí.

**Inzerce ve sdělovacích prostředích:** Je to nejrozšířenější metoda získávání nových pracovníků. Inzerce může být v tiskovinách, v rozhlase či televizi. Pokud chceme, aby náš inzerát vyvolal co největší odezvu, musíme dobře promyslet jeho umístění. V porovnání s jinými způsoby se informace dostává k uchazeči rychlým způsobem a o volném pracovním místě se dozvídá větší množství lidí. Pokud chceme, aby byl inzerát opravdu účinný, cena může být poněkud dražší. Pro malé podniky je tato metoda relativně drahá.

Z tohoto přehledu je patrné, že způsobů získávání pracovníků je opravdu celá řada. Podnik by se však neměl opírat jen o jeden způsob, ale měl by je různě kombinovat. Volbu metody si podnik vybírá podle toho, zda chce získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jaká má být

kvalifikace pracovníka, nebo také jak velký soubor uchazečů chce podnik mít, aby si z něj mohl vybrat odpovídajícího pracovníka.

## 2.2. Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je personální činností, která navazuje na získávání pracovníků. Tato činnost by měla probíhat na základě pracovní způsobilosti uchazeče. Musí brát v úvahu odborné i osobnostní charakteristiky potenciálního uchazeče, musí mít strategickou povahu.

Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o pracovní pozici ty, kteří budou pro podnik pracovat takovou dobu, která se od nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce.<sup>15</sup>

Je důležité podotknout, že při výběru nového pracovníka neexistuje metoda, která by stoprocentně zaručila výběr nejlepšího jedince, jenž bude vykazovat takové pracovní chování, které organizace požaduje. Vlastnímu výběru pracovníků předchází výběr kritérií pro posuzování uchazeče (tj. předvýběr) a hledání metody pro toto posuzování.

V předvýběru organizace shromažďuje materiály od uchazečů o pracovní pozici. Hlavním cílem je vymezit mezi uchazeči užší skupinu a pozvat ji k pohovoru. Uchazeč zpravidla předkládá žádost o zaměstnání a životopis. Pokud uchazeč organizaci zaujme, může být požádán o předložení dalších materiálů, jako jsou dotazník, pracovní posudky, výpis z trestního rejstříku, doklad o ukončení studia, lékařské vysvědčení, seznam publikační činnosti.

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- **velmi vhodní**, ti jsou pozváni k dalším krokům výběru nových pracovníků
- **vhodní**, jsou pozváni k dalším procedurám, pokud je počet velmi vhodných pracovníků nedostačující
- **nevhodní**, uchazeči, kteří nedopovídají nárokům zaměstnavatele

Je nutné dávat velkou váhu volbě metody a její kvalitě, protože (a to si mnozí manažeři neuvědomují) tato volba velice ovlivňuje to, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici.

---

<sup>15</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 138

Mnohé firmy si často mylně myslí, že výběr je jednostranná záležitost. Tak tomu však vůbec není. Uvědomme si, že jak si zaměstnavatel vybírá své zaměstnance, tak i pracovník si vybírá podnik, pro který bude pracovat. Pozornost je určitě kladena i na organizační strukturu výběru a na způsob jednání s uchazeči. Proces výběru nových pracovníků se zčásti prolíná se získáváním pracovníků.

Protože u výběru zaměstnanců se setkáváme s mnoha způsoby (jako jsou dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, Assessment centre, výběrový pohovor, zkoumání referencí a lékařské vyšetření), autorka se zaměřila jen na některé z nich, a ty popíše podrobněji.

### **2.2.1. Pohovor jako základní metoda výběru pracovníků**

Pohovor pokládá skoro každá organizace za velmi významný. Je to určitý způsob, jak si podnik může ověřit předchozí představy o uchazeči, jeho motivaci a předpokladech k práci. Pohovory zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče, zda odpovídají specifikaci pracovního místa. Některé informace jsou již uvedeny v dotazníku, ale cílem pohovoru je osobní setkání a zjištění osobních vlastností a zkušeností uchazeče. Dalším cílem pohovoru může být také získat od uchazečů podněty využitelné nejen v personální práci (např. při dalším získávání pracovníků a formulování nabídky zaměstnání). Musíme brát také v úvahu, že pohovor slouží také uchazeči a tím, že mu společnost o pracovní pozici poskytne informace. Uchazeč tím získá pravdivou představu o práci na pracovním místě a není uváděn v omyl. Tak se může rozhodnout, zda má o obsazované místo opravdu zájem.

#### **Výhody pohovorů**

- Poskytují osobě vedoucí pohovor možnost dávat kontrolní a hlubší otázky, týkající se uchazečových zkušeností. A umožňují prozkoumat, do jaké míry jeho schopnosti odpovídají požadavkům na obsazované místo,
- Umožňují osobě vedoucí pohovor poskytnout informace o pracovní pozici a naznačit některé podmínky pracovní smlouvy,
- Uchazeči mají příležitost zeptat se na nejasnosti, které se mohou týkat pracovních podmínek, perspektivy kariéry a vzdělání,
- Umožňují setkání s uchazeči tváří v tvář, a tak vedoucí pohovoru může posoudit, jestli uchazeč do organizace zapadne, a zda je pro organizaci vhodný.

## Nevýhody pohovorů

- Nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů,
- Spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor, ale tato osoba může pohovor vést velice špatně, může dojít k chybám a k subjektivnímu posuzování uchazečů
- Může se stát, že se pohovor odkloní od hlavního cíle, to je, že je zapomenuto na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného pracovního místa.

## Typy pohovorů

- **Strukturovaný pohovor**, při němž je obsah, pořadí i čas otázek předem připraven. Pohovor je standardizován, to znamená, že všechny otázky jsou položeny všem uchazečům. Tento typ pohovoru je považován za efektivnější a spolehlivější, protože nedochází k opomenutí některých nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení mezi uchazeči. Tímto typem pohovoru je možné zmírnit výše jmenovanou nevýhodu a tou je subjektivní posuzování uchazečů ze strany vedoucí pohovor. Strukturovaný pohovor je náročnější na přípravu a posouzení uchazeče je mnohem obtížnější.<sup>16</sup>
- **Nestrukturovaný pohovor**, kdy jeho forma a obsah jsou utvářeny v průběhu pohovoru. Je velmi málo spolehlivý a nezaručuje srovnatelnost uchazečů. Je snadno napadnutelný, protože nedává uchazečům stejnou možnost. Je zde možnost odklonu od požadavků na obsazované místo k osobním otázkám. Umožňuje posuzovateli, aby u uchazeče hledal kvality, které sám preferuje, a rozhodl se na základě těchto kvalit.<sup>17</sup>

Ať už je pohovor strukturovaný nebo nestrukturovaný, jeho příprava musí být značně pečlivá. Je nutné si předem ujasnit, zda bude uchazeč povzbuzován k tomu, aby mluvil většinou sám (tj. otevřené otázky), nebo mu budou pokládány otázky, které nedávají prostor pro rozvinutí jeho myšlenek. Velmi nepříjemné a neprofesionální je také to, když je pohovor něčím narušován, např. zvoněním telefonu, vstupem nepovolaných osob do místnosti atd. Délka pohovoru v některých případech záleží na složitosti práce na pracovní pozici. Zpravidla by měl pohovor

---

<sup>16</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 180

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. s. 108



trvat asi 20 - 30 minut. V závěru pohovoru je vhodné uchazeči poděkovat za jeho zájem a spolupráci při pohovoru.

A takové malé doporučení na závěr. Pokud byl vybrán nejlepší uchazeč, je třeba si udělat a uchovat záznamy o důvodech volby. Záznamy o uchazečích, kteří nebyli vybráni, je třeba si také ponechat. Budou k dispozici v případě, že by rozhodnutí někdo zpochybnil.

Další z metod výběru, které již zmíněná firma preferuje, jsou:

### **Žádost o zaměstnání a životopis**

Tyto dva dokumenty většinou požadují všichni zaměstnavatelé a uchazeč by je měl předložit. Žádost o zaměstnání můžeme také nazývat jako motivační dopis. V člověku, který ji čte, by měla vzbudit určitou pozornost. Hlavně by měla být odpovědí na konkrétní nabídku. V dopise může uchazeč odhalit, jaká je jeho osobnost (tj. své dobré a špatné vlastnosti). Životopis vystihuje spíš dosažené vzdělání a praxi uchazeče. Oba dva dokumenty jsou vhodné pro představení uchazeče.

### **Testy pracovní způsobilosti**

Existují nejrůznější formy testů. Jejich používání začíná být v módě, avšak „moderní“ jsou právě ty, které nejsou až tak spolehlivé. Testy jsou považovány za pomocný nástroj výběru pracovníků.

Nyní charakterizujeme druhy testů<sup>18</sup>, které jsou u výběru uplatňovány.

**Testy intelligence**, snaží se o posouzení mechanické nebo smyslové schopnosti uchazeče o zaměstnání. Tyto testy jsou psány ručně, uchazeči vyplňují odpovědi tužkou do připravených formulářů.

**Testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti**, se používají k hodnocení kancelářských dovedností, manuální zručnosti, prostorové orientace a mechanických schopností uchazeče. Zjišťují, jakých znalostí dosáhl uchazeč ve škole, a také jak je uchazeč schopen zvládnout nové postupy nebo přizpůsobovat se změnám.

**Testy osobnosti**, mají za úkol zjistit základní povahové rysy osobnosti uchazeče. Zda uchazeč nemá takové vlastnosti, které by mohly mít negativní vliv na jeho výkon práce. Problémem u těchto testů je jejich nespolehlivost, proto jsou velmi zřídka používány.

---

<sup>18</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 140

## **2.3. Přijímání pracovníků**

Fáze přijímání následuje poté, když je uchazeč informován o tom, že byl vybrán k vykonávání pracovní pozice. Je to personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a organizací, tak splnění právních, administrativních a dalších náležitostí potřebných k přijetí nového zaměstnance do organizace.<sup>19</sup>

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy. Podnik by měl brát v úvahu, že smlouva není jednostranná záležitost. A proto musí respektovat právo pracovníka vyjádřit se k návrhu a vyjednávat. Dalším krokem je pracovníka ústně seznámit s právy a povinnostmi, vyplývajícími z pracovního poměru v podniku, a také z povahy práce na příslušném pracovním místě.

Po zapsání pracovníka do personální evidence je třeba od předchozího zaměstnavatele převzít zápočtový list, sloužící pro důchodové zabezpečení. Do osmi dnů od podepsání smlouvy je třeba pracovníka přihlásit ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění. Toto plyne ze zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, § 10 odst. 1 a ze zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, § 22a odst. 1. Poté je třeba, aby vedoucí pracovník uvedl na pracoviště nového pracovníka, popřípadě jej formálně předal jeho bezprostřednímu nadřízenému. Jeden z nich seznámí nového pracovníka s ostatními zaměstnanci v podniku.

První den v práci je nutné, aby se pracovník seznámil s všeobecnými i podnikovými předpisy, týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. V případě, že si pracovní pozice vyžaduje zaškolování, je novému pracovníkovi přidělen školitel, který ho bude kontrolovat během období adaptace na novou práci.

Nakonec je vhodné popřát pracovníkovi mnoho úspěchů a vyjádřit mu svou důvěru. Jmenovanými kroky pomáhá zaměstnavatel svému novému zaměstnanci překonat stres a dává mu najevo, že si jej váží. Naopak se tím vyhne nepříjemnostem, které by mohly plynout z nepoučení nového pracovníka.

### **2.3.1. Adaptace zaměstnanců**

Adaptace znamená systematickou orientaci a začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit

---

<sup>19</sup> MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. J. Boukal. Jinočany: H□H, 2000. s. 62

požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele. Větší organizace mají dokonce zpracovaný svůj adaptační program. Ten je nástrojem pro rychlé začlenění a zapracování nových pracovníků. Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnanců. A tu charakterizují odvedené výsledky práce a začlenění do sociálních vztahů (spolupráce s kolegy na pracovišti). Adaptovanost každého nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený.<sup>20</sup>

## **2.4. Shrnutí**

V této kapitole se autorka zaměřila na získávání a výběr pracovníků. Tyto dvě personální činnosti jsou považovány za velice důležité. V rámci těchto dvou procesů jsou využívány takové metody, které mají oslovit vhodné kandidáty a vybrat mezi nimi ty, které odpovídají požadavkům na obsazované pracovní místo. Pracovníci mohou být získáni z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Autorka pokládá získávání pracovníků z vnitřních zdrojů za snadnější a rychlejší způsob.

Metod, jak pracovníky získávat, je opravdu celá řada, ovšem záleží na mnohých skutečnostech, jako je třeba charakter obsazovaného místa. Samotný výběr, který navazuje na získávání pracovníků, bere v úvahu odborné a osobnostní charakteristiky uchazeče. Při výběru nového pracovníka neexistuje metoda, která by zaručila, že pracovník bude vykazovat takové pracovní schopnost, které od něj organizace vyžaduje.

Pokud je proces získávání a výběru efektivní, následuje přijímání pracovníka. Jeho nejdůležitější náležitostí je podepsání pracovní smlouvy. Při nástupu na pracoviště prochází noví pracovníci adaptací. To znamená orientaci a začlenění nového pracovníka v organizaci.

Protože tématem bakalářské práce je i motivace pracovníků následující kapitola je zaměřena na pracovní motivaci spolupracovníků.

---

<sup>20</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 143 - 144

### 3. PRACOVNÍ MOTIVACE SPOLUPRACOVNÍKŮ

Motivace je takový stav, který ve člověku vyvolá určitou aktivitu. Neuspokojené přání a potřeby většinou člověka donutí k tomu, aby začal pracovat. Motivace znamená uvádění se do pohybu, tedy aby byl podnik dynamický. A to závisí na pohybu samotných zaměstnanců. Úkolem této kapitoly je tedy definovat pojem motivace a také hlavní motivační teorie.

#### 3.1. Pojem pracovní motivace

Pojem motivace vyjadřuje podle Provazníka a Komárkové<sup>21</sup> skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ale ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – neboli jeho činnost, určitým směrem orientují, a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivovaného jednání.

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení nějakého cíle. Lidé dobře motivovaní jsou ti, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení stanovených cílů. Všechny organizace se samozřejmě zajímají o to, co udělat, aby dosáhly vysoké úrovně výkonu lidí. Musí proto věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí a to pomocí nástrojů, jako jsou např. odměny, lepší pracovní prostředí. Cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou k tomu, aby bylo dosaženo výsledků odpovídajících očekávání managementu.<sup>22</sup>

Pracovní motivaci lze vyjádřit jako aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předaných povinností, rozumí se tím tedy „motivace na pracovišti“. Míjíme práci ve formálních, práci v rozdělovacích, hierarchicky vybudovaných organizacích, které mají nějaké konkrétní cíle (poskytují nějaké služby, něco vyrábějí) a v rámci toho má každý člen organizace nějaký pracovní úkol. Pracovní motivace je individuální a společenský jev.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. s. 32

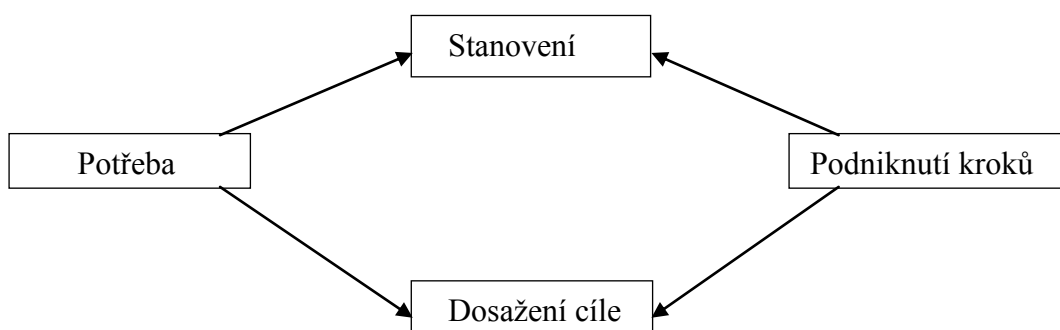
<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1999. s. 295

<sup>23</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání: a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. s. 107 -108

### 3.1.1. Proces motivace

Východiskem procesu je neuspokojená potřeba. Když člověk cítí nedostatek něčeho, je to impuls vedoucí k nějakému chování. Neuspokojená potřeba vyvolává v člověku napětí a vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby. Proces je kompletní, pokud dosáhneme cíle a uspokojíme potřebu.

Z následujícího obrázku je jasné, že motivace je inspirována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Poté musíme stanovit postupy, o kterých věříme, že uspokojí potřeby a cíle. Cíle jsou všechno to, co si každý den ve svém osobním životě vytyčujeme. Jestliže cíle dosáhneme a uspokojíme potřeby je pravděpodobné, že chování příště zopakujeme. Ovšem pokud cíle nedosáhneme, příště již stejné chování opakovat nebudeme. Tento proces opakování úspěšného chování se nazývá upevňování přesvědčení.<sup>24</sup>



Obrázek 1: Proces motivace<sup>25</sup>

### 3.1.2. Typy motivace

Armstrong<sup>26</sup> ve své literatuře uvádí, že motivování člověka k práci lze vyjádřit dvěma způsoby. Jeden z případů je, pokud se lidé motivují sami, a to tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění stanovených úkolů. Druhý případ je, když jsou jedinci motivováni managementem, a to formou odměňování, povyšování, pochvaly apod.

Existují dva typy motivace. Prvním z nich je **vnitřní motivace**. Ta se týká toho, jaká je „kvalita života v práci“. Má dlouhodobější účinek, protože není jedinci vnucená okolím, ale je součástí

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. s. 160

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. s. 160

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. s. 161

jedince. To znamená, že vnitřní motivace jsou takové faktory (odpovědnost, příležitost rozvíjet dovednosti a schopnosti), které si lidé sami vytvářejí, a určitým způsobem ovlivňují jejich chování. Druhým typem je **motivace vnější**. Znamená to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Může působit krátkodobě, ovšem má výrazný účinek. Jsou to např. odměny, zvýšení platu, povýšení, a naopak kritika a tresty.

### 3.2. Základní motivační teorie

Obecná teorie motivace k práci (je součástí psychologie) ukazuje celou řadu teorií pracovní motivace, které vystihují ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, jež ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu. Žádná z teorií však neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. K tomu, aby mohly být uplatňovány při vedení lidí v managementu organizací je nutné, použít je v takové formě, která je realizovatelná vedoucím. Odpovědnost za výběr motivační teorie náleží každému vedoucímu pracovníkovi a je závislá na jeho erudici, zkušenosti i tvořivé schopnosti najít postup odpovídající individuální specifikaci každé motivační situace. Literatura z této oblasti neposkytuje jednoznačné návody a neupřesňuje účinnost jednotlivých metod a postupů. Velké rozdíly jsou v tom případě, pokud se jedná o odbornou psychologickou literaturu nebo o praktickou aplikační práci z oblasti managementu.<sup>27</sup>

Následně by autorka uvedla dvě nejčastější skupiny teorií, které ve své literatuře vyslovili Donnelly, Gibson a Ivancevich<sup>28</sup>, a těmi jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. **Teorie zaměřené na obsah** se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují. **Teorie zaměřené na proces** se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. V první řadě se snaží definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby, úsilí (např. jak pilně musím pracovat?) a vytrvalosti.

---

<sup>27</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 168

<sup>28</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1997. s. 370

### 3.2.1. Teorie motivace zaměřené na obsah

Mezi tyto teorie patří Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci.

#### Maslowova hierarchie potřeb

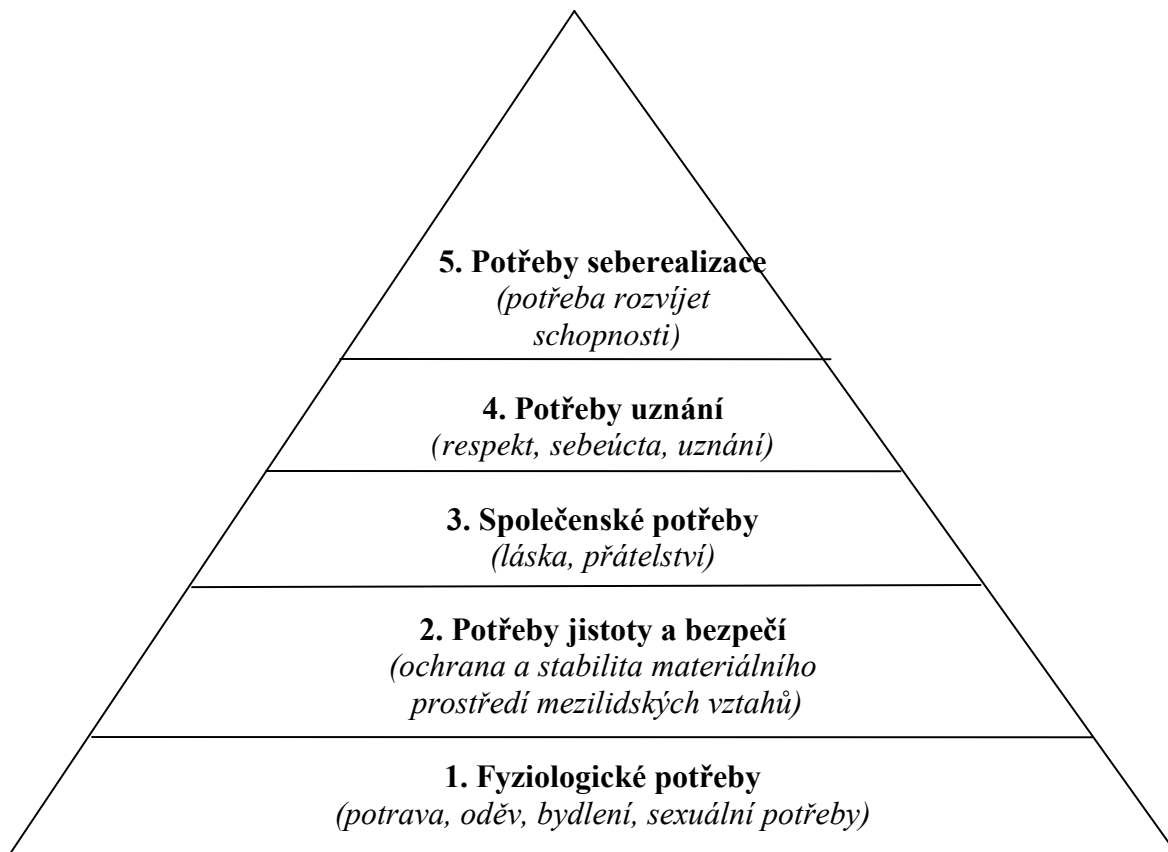
Maslowova hierarchie potřeb je jednou z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. Přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování (či nerespektování) může ovlivnit účinnost motivačních procesů. Její význam záleží také na sociální a kulturní vyspělosti systémů a zaměstnanců. Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Potřeby jsou uspořádány v určitém pořadí (stupních), které vyjadřují současně i význam potřeby v celé struktuře potřeb. V řadě literatur se můžeme dozvědět (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 371), že tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady:

1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

V této teorii byla vyslovena hypotéza o pěti úrovních potřeb: potřeby fyziologické (existenční), potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání (psychologické) a potřeby seberealizace. Ty potřeby, které přicházejí dříve, musí být uspokojeny jako první, než dojde na potřeby vyššího řádu. Maslow zařadil potřeby podle jejich významu do systému hierarchie potřeb. Tu znázorňuje obrázek, který je zobrazen na následující stránce (Obrázek 2).

**1. stupeň – fyziologické potřeby**, jsou potřeby základního charakteru, které musí být uspokojeny, pokud člověk nemá strádat. Jsou celkem stabilní, jejich uspokojení nebývá obtížné, pokud se ovšem jedná o vyspělé země.

**2. stupeň – potřeby jistoty a bezpečí**, můžeme je chápat jako potřeby bezpečnosti fyzické a ekonomické. Jako fyzické potřeby bezpečnosti chápeme ochranu před tělesným poškozením a nemocí. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí se projevuje snahou zaměstnance dosáhnout jistoty zaměstnání.



Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb<sup>29</sup>

**3. stupeň – společenské potřeby** jsou realizované především vztahem a kontakty s okolím. Realizují se v oblasti mezilidských vztahů a požadavky na jejich kvalitu jsou u určitých jedinců odlišné. Záleží na jejich sociální a kulturní vyspělosti. Neuspokojené potřeby této oblasti jsou považovány za významný faktor vyvolávající frustraci, a proto je třeba věnovat jim větší pozornost.

**4. stupeň – potřeby uznání**, zahrnují potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúctu), tak i potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

**5. stupeň – potřeby seberealizace** zahrnují rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit utváření vlastního života a okolí.

---

<sup>29</sup> SIEGEL, Milan; BRODSKÝ, Zdeněk. *Management: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. s 14



Ukazuje se i v praxi vyspělých zemí, že mimořádný vliv mají potřeby nižšího stupně. Je třeba si uvědomovat několik skutečností a těmi jsou: plně uspokojená potřeba ztrácí svoji naléhavost a tím i motivační sílu, struktura potřeb u jednotlivců i skupin může být různorodá, atd.<sup>30</sup>

### **Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci**

Tato teorie dvou skupin faktorů motivace k práci je další známou teorií motivace k práci. Herzberg rozdělil faktory motivace na dvě rozdílné skupiny s odlišným postavením a funkcí v procesu motivace:

- **Faktory hygieny (udržovací faktory)** – autor do nich zahrnuje peníze, politiku a řízení organizace, personální řízení, vztahy mezi personálem, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Jejich absence v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců.
- **Motivátory vnitřních pracovních potřeb (motivační faktory)** - tvoří je dosažení úspěchu, uznání, obsah práce, odpovědnost, povýšení a možnost osobního růstu. Působí-li motivátory pozitivně, jsou nejúčinnější složkou motivace k práci. Rozhodující jsou však osobní vlastnosti jedince, na které je možno motivačně působit. Mimo to vedou také ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance.<sup>31</sup>

Nejsou-li přítomny udržovací faktory, vyvolávají spíše nespokojenost, ale neznamenají silnou motivaci, jsou-li přítomny. Kdežto jsou-li přítomny motivační faktory, tak vedou k velké motivaci a spokojenosti, ale pokud nejsou, není to následek přílišné nespokojenosti. Udržovací faktory (pokud jde o práci samotnou) se vztahují k vnějším podmínkám a k vnějšímu prostředí. Motivační faktory se soustřeďují přímo na vztahy k práci samé, individuální výkon, pracovní odpovědnost a rozvoj člověka.

Herzberg říká, že protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale prostě „žádná spokojenost“. A Herzbergův model rozšiřuje Maslowův model, protože rozkládá pět úrovní potřeb do dvou, na práci orientovaných, kategorií (udržovací a motivační).<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 169

<sup>31</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 172

<sup>32</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1997. s. 375 - 380

### 3.2.2. Teorie zaměřené na proces

Mezi teorie zaměřené na proces řadíme teorii spravedlnosti a expektační teorii. Zaměřují se na to, jak dochází k motivaci tj., co řídí určité chování.

#### Teorie spravedlnosti

Teorie vytyčuje, že potřeba uvědomit si nespravedlnost je motivační silou. Pokud se některý člověk domnívá, že s ním bylo nespravedlivě jednáno vůči ostatním lidem, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Míru spravedlnosti můžeme ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Jako vklad chápeme zkušenost, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody. K nespravedlnosti dochází, pokud lidé cítí, že získané výsledky nejsou spravedlivé ve srovnání s tím, co se zdá, že dostávají jiní lidé. Podle výzkumu nejčastější nespravedlivá situace je nedostatečné odměňování. Kritici vytýkají této teorii, že vlastně neposkytuje žádné návody, jak spravedlnost nastolit. Skutečností také zůstává, že většina výzkumů se zaměřila jen na plat a zapomíná na jiné odměny.<sup>33</sup>

#### Vroomova expektační teorie

Podstata expektační motivace je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek odpovídající odměnu. Jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování. Každý člověk si může vybrat mezi pomalejším a rychlejším tempem práce. Možností volby dosahuje takové odměny, která je pro něj žádoucí.

Expektační teorie motivace má tři primární proměnné, kterými jsou *volba, očekávání a preference*. Volba značí svobodu jedince vybrat si z celé řady alternativních chování (např. rychlá nebo pomalá práce). Očekávání je víra, že určité chování bude nebo nebude úspěšné. Očekávání může být rovno nule nebo jedné. A to pokud jedinec věří, že je možné nebo nemožné např. vyrobit 50 výrobků za jeden den. Preference jsou hodnoty, které jedinec připisuje různým výsledkům.

---

<sup>33</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1997. s. 381-382

Pracovní motivaci vyjadřujeme následovně:

$$M = E \times I \times P [1]$$

kde, *M* je pracovní motivace, *E* je očekávání, *I* je účinnost a *P* jsou preference.

Podle kritiků je tato teorie složitá a existují zde určité problémy ve zkoumání hlavních proměnných modelu. Jak tedy vůbec určit preference?

V literatuře se můžeme ještě setkat se **stimulační teorií**. Ta je zaměřena na obsah i na proces. Vysvětluje chování lidí jako důsledek rozhodnutí jedince. Stimulační teorie je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných důsledků chování.<sup>34</sup>

### 3.3. Shrnutí

V kapitole byly shrnuty poznatky o pracovní motivaci pracovníků. Motivaci můžeme chápat jako určitou skutečnost, ke které dochází, pokud lidé očekávají, že nějaká činnost povede k určitému cíli. Pracovní motivace neboli „motivace na pracovišti“ lze vyjádřit jako aspekt motivace, který je spojen s plněním formálně předaných povinností. Motivace může být vnitřní a vnější. Vnitřní motivací rozumíme „kvalitu života v práci“. Jsou to takové faktory, které jsou součástí jedince (např. odpovědnost). Vnější motivace znamená to, co děláme pro lidi, abychom je stimulovali. Jsou to např. odměny a zvýšení platu.

Součástí této kapitoly jsou také nejznámější teorie motivace. Lidé jsou komplikovaní, a proto neexistuje jedna jediná teorie, která by ukazovala způsob, jak je motivovat. Člověk může také dosáhnout svých cílů mnoha různými způsoby. A tak byla vyvinuta celá řada teorií.

V následující kapitole se autorka bude zabývat charakteristikou konkrétní společnosti, kterou si vybrala pro sledovaný proces přijímání a motivování pracovníků.

---

<sup>34</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1997. s. 383 - 386

## 4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI OVB ALLFINANZ, a. s.

OVB Allfinanz, a. s. je největší nezávislou poradenskou firmou na českém trhu. Spolu s partnerskými společnostmi, z jejichž nabídky produktů sestavují spolupracovníci společnosti OVB finanční plány pro své klienty, zaujímalo OVB v posledních letech, téměř 76 % pojistného trhu v ČR.

### 4.1. Údaje o společnosti

Úplný název společnosti zní OVB Allfinanz, a. s. I když na trhu se o ní mluví jen jako o OVB. Vznikla 11. prosince 1992 a je zapsána v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 9697, IČ: 48040410. Hlavní sídlo neboli centrála společnosti je na adrese Baarova 1026/2, 140 00 Praha 4 – Michle, Česká republika. Předmětem podnikání je:

- zprostředkování v obchodě, průmyslu a investicích,
- pojišťovací agent,
- poskytování investiční služby podle paragrafu 8 odst. 2 písm. a) zákona č. 591/1992 Sb., o cenných papírech, ve znění pozdějších předpisů, spočívající v přijímání a předávání pokynů týkající se investičních cenných papírů a podílových listů otevřených podílových fondů,
- pořádání odborných kurzů a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

Společnost OVB je přední poradenskou společností v oblasti finančních služeb v Evropě. V ČR má společnost zázemí v podobě mateřské společnosti OVB Vermögensberatung AG z německého Kolína nad Rýnem a jejích letitých zkušeností a know-how.

### 4.2. Vývoj společnosti

Společnost vznikla v Německu roku 1970 na základě ideje **poskytovat soukromým klientům obsažné, individuální a kompletní majetkové a finanční poradenství**. V roce 1989 byla založena Akademie OVB pro vedoucí pracovníky. Tímto se začíná vzdělávání a kvalifikace poradců OVB neustále zvyšovat. Během dalších devíti let byla založena celá řada dceřiných společností. Roku 1991 bylo založeno OVB Rakousko, o rok později OVB Polsko, Maďarsko a

Česká Republika. Konkrétně u nás byla dne 11. prosince 1992 do obchodního rejstříku v Praze zapsána společnost OVB Allfinanz, s. r. o. Další rok vznikly dceřiné společnosti v Řecku a Slovensku a poté roku 1995 vznik ve Švýcarsku. Rok 1999 byl pro společnost úspěšným, jelikož bylo uzavřeno rekordních 70 000 nových smluv v Evropě a také bylo založeno OVB Chorvatsko.

Od 1. ledna 2001 společnost začala fungovat pod novým jménem OVB Vermögensberatung AG. V tomto roce také výrazně vzrostly provozní výnosy společnosti. Dochází také k dalšímu růstu společnosti a to v Itálii. Další dvě dceřiné společnosti byly o rok později založeny v Rumunsku a Španělsku. Roku 2003 bylo zjištěno, že pro společnost pracuje cca 7 800 lidí a brutto výnosy činily za tento rok 150,2 mil. euro.

Za další dva roky se česká společnost OVB Allfinanz, s. r. o. transformovala na akciovou společnost. Další rok společnost navýšila své základní jmění z 2 mil. Kč na současných 16, 5 mil. Kč. Za významnou událost je považováno vytvoření OVB Holding AG roku 2006. To byla společnost kotována na Frankfurtské burze (trh Prime Standard). V roce 2007 vzniklo OVB Ukrajina, a tak je v současné době společnost zastoupena ve 14 zemích Evropy. Jak je vidět společnost OVB Allfinanz, a. s. prošla značným vývojem, a to nejen na českém trhu.

Stará se o více než 2,6 mil. privátních i korporátních klientů. Klientům je k dispozici celoregionální síť kvalifikovaných poradců, jim pak velmi příjemné a funkční firemní zázemí.

OVB působí po celé Evropě a nabízí jedinečné, profesní, hospodářské a také sociální prostředí pro budování kariéry, Společnost má dynamický růst a přivítá každého jedince.

Po vstupu na burzu v roce 2006 pokračuje OVB důsledně ve svém úspěšném růstu na téměř nevyčerpatelném trhu. V důsledku nízkých příspěvků ze systémů státního důchodového zabezpečení se také všude v Evropě zvyšuje potřeba soukromého zabezpečení. Jednotné standardy vzdělávání a dalšího zvyšování kvalifikace ve všech zemích Evropy, kariérní systém a filozofie společnosti OVB je velkou výhodou pro tuto společnost.

### **4.3. Specifika společnosti**

Ve vedení společnosti jsou dlouholetí praktici, a proto, že znají práci v terénu, dokáží přesně a efektivně reagovat na vzniklé situace a vývoj ekonomiky. Nepracují tzv. od stolu, jelikož si praxi v terénu musel projít každý manažer. A právě to se autorce líbí na této společnosti, není v ní konkurz na ředitele, všichni musí začít stejně. Potom už jen záleží na schopnostech, kreativité a

osobnosti každého jedince. Spolupracovníci pracují v rámci OVB na živnostenský list. Je pozoruhodné, že ačkoli se jedná o práci na živnostenský list, jsou spolupracovníci od určitého stupně chráněni dodatkovou smlouvou, která u společností tohoto typu v Evropě nemá obdoby. Této dodatkové smlouvy lze dosáhnout již od 1,5 roku působení ve firmě. Vzhledem k vnitřním předpisům OVB Holding a. s. nemůže autorka práce uvádět konkrétně číslo, při kterém je možné dodatkovou smlouvu podepsat. Ovšem pořád platí, že všichni spolupracovníci mají stejné šance a práva bez ohledu na pozici.

Své služby OVB přizpůsobuje aktuálním trendům. Přestože stále roste, umí se chovat vůči klientům jako rodinná firma. Klade důraz na individuální přístup, a právě na tomto základě buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy. Firma spolupracuje s více než stovkou prestižních evropských i světových produktových partnerů a počet spolupracovníků, kteří společnost prezentují, dosahuje tisíců. OVB využívá promyšlený systém školení a neustále se všichni v této společnosti vzdělávají, aby byli schopni zajistit prvotřídní poradenství v oblasti investic a finančního zabezpečení.

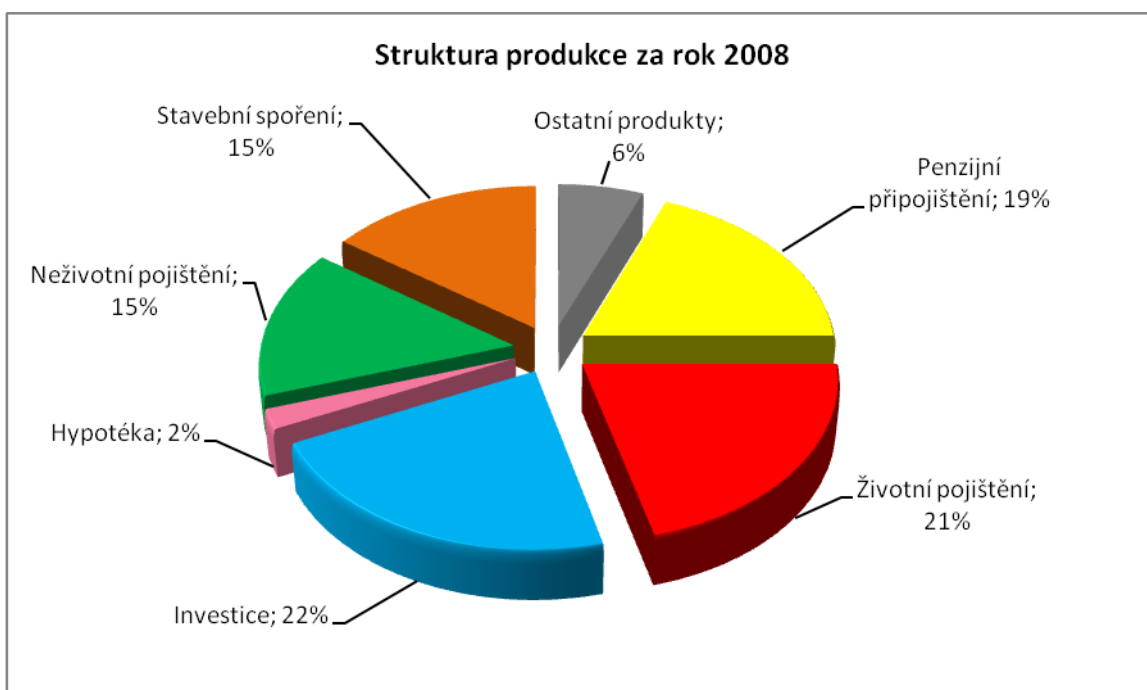
Roční zisk koncernu se v roce 2008 oproti srovnatelné hodnotě z minulého roku výrazně zlepšil o 20,5 procent nebo o 4,2 mil. eur na **24,4 mil.** euro. Znovu se pozitivně vyvíjel počet klientů . Společnost OVB získala 170.000 nových klientů po celé Evropě a na konci roku 2008 má společnost **2,78 mil.** klientů. Celkový počet poradců byl v roce 2008 **4 862**. Celkové provizní příjmy dosáhly **260,2 mil.** eur., tj. o 26 mil eur více než v roce 2007. Počet kanceláří se v roce 2008 rozrostl na 271 (v roce 2007 to bylo 194). Byla posílena vnitřní struktura, protože vznikla tři nová zemská ředitelství a pět regionálních ředitelství. Společnost bude i nadále investovat do odborné přípravy stávajících i nových poradců, aby zajistila růst společnosti.<sup>35</sup>

Dobré finanční poradenství se neobejde bez široké nabídky dobrých produktů. Proto společnost spolupracuje s těmi nejlepšími společnostmi na trhu, aby si byla jista, že klienti budou s doporučenými finančními produkty spokojeni. Partnerem OVB je např. Allianz pojišťovna, a.s., Hypoteční banka, a.s., Wüstenrot - stavební spořitelna, a.s., Penzijní fond České pojišťovny, a.s. Společnost OVB se zaměřuje na nabídku za rozumné ceny, a to jak u produktů umožňujících vyšší zhodnocování investic, tak i u klasických produktů.

---

<sup>35</sup> Výroční zpráva společnosti OVB Allfinanz, a. s. 2008

OVB je specialista na řešení osobních financí. Je dobrým poradcem pro: **Zajištění důstojného stáří** - vybírá pro klienty vhodné spořicí programy. **Zajištění rodinných příjmů za všech okolností** - vytváří programy na zajištění příjmu. **Zhodnocení dlouhodobých vkladů** - hledá výnosné cesty pro klientovy investice. **Přípravu na studium dětí a jejich zabezpečení** - zaměřují se na podporu dětí. **Zajištění vysněného bydlení** - vybírá pro zákazníka nejvýhodnější stavební spoření či hypoteční úvěr. **Odstranění zbytečných nákladů** - OVB radí, jak získat nejvyšší státní dotace a daňové úlevy. **Zajištění klientova zdraví** - zřizuje optimální pojištění dle věku a potřeb.



Obrázek 3: Struktura produkce za rok 2008

Zdroj: Interní dokumenty OVB

Nezávislé a profesionální finanční poradenství je velmi důležité. Jedním z důležitých atributů nezávislosti a profesionality je kvalitně vypracovaná finanční analýza, a proto je základním nástrojem při práci finančního poradce OVB Allfinanz, a. s. Pro kvalitní poradenství je základním předpokladem komunikace s klientem a zjišťování jeho potřeb.

Finanční analýza slouží ke zjišťování základních potřeb klienta s cílem vytvořit v daný čas tu nejlepší variantu řešení osobních financí jeho i jeho rodiny.

#### **4.4. Shrnutí**

Společnost OVB Allfinanz, a. s. je přední poradenskou společností v oblasti finančních služeb v Evropě již od roku 1970. Působí ve 14 zemích jako je např. Rakousko, Česká Republika, Maďarsko, Španělsko, Rumunsko a další. Spravuje více jak 2,6 mil privátních i korporátních klientů. OVB při poskytování svých služeb klade veliký důraz na individuální přístup, který považuje za základ pro budování dlouhodobých a kvalitních vztahů.

Každý spolupracovník v této společnosti začíná na stejné pozici. Všichni mají stejné šance a záleží jen na schopnostech každého jedince. Spolupracovníci pracují na živnostenský list. Je pozoruhodné, že ačkoli se jedná o práci na živnostenský list, jsou spolupracovníci od určitého stupně chráněni dodatkovou smlouvou, která u společností tohoto typu v Evropě nemá obdoby.

Společnost spolupracuje s více než stovkou světových partnerů jako je Allianz pojišťovna, a.s., Hypoteční banka, a.s., Wüstenrot - stavební spořitelna, a.s., Penzijní fond České pojišťovny, a.s. a další. Pro kvalitní finanční poradenství je důležité vypracování tzv. finanční analýzy. Tu považují finanční poradci OVB za základní nástroj své práce.

V další kapitole je popsán samotný proces přijímání a motivování spolupracovníků v OVB Allfinanz, a. s.



## **5. PŘIJÍMÁNÍ A MOTIVOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI OVB ALLFINANZ,**

**a. s.**

Firma OVB si moc dobře uvědomuje, jak jsou pro ni lidské zdroje důležité. Proto šanci na smysluplnou a finančně zajímavě ohodnocenou práci umožňuje v OVB skoro každému. Společnost si svých spolupracovníků váží, a proto klade důraz na informovanost jednotlivců, motivaci, profesní růst, a také na vzdělávání svých konzultantů, a to nejen v oblasti finančního trhu. Na rozdíl od zaměstnaneckého poměru, kde je jednotlivec dosazen do kolektivu, se v této firmě každý manažer tvoří sám. Každý pracuje „sám za sebe, na sebe, ale v týmu“. OVB je velmi dynamická a neuzavírá se novým společnostem. Jako každé společnosti jí ovšem záleží na jejím dobrém jménu a pečlivě si je vybírá. Proto si mohou být spolupracovníci jisti, že pracují pod jménem solidní společnosti. Hlavní krédo společnosti zní: „Udělej lidi kolem sebe úspěšnými a budeš sám úspěšný“.

### **5.1. Získávání a přijímání spolupracovníků**

Společnosti OVB zaměstnává konzultanty pouze na živnostenský list, s předmětem podnikání: Zprostředkování obchodu a služeb. Proces získávání spolupracovníků není v této firmě určen žádným interním dokumentem, který by určoval metodiku získávání poradců. Základní kroky jsou vždycky stejné, ale jejich účinnost je dána nápaditostí každého spolupracovníka, který si chce v rámci OVB budovat svou vlastní skupinu.

Prvním krokem při získávání konzultantů je zaujmout nabídkou a stanovit požadavky na pracovní místo. Tuto činnost nemá na starosti jen ředitel, ale každý jedinec ve společnosti, může začít vytvářet vlastní skupinu spolupracovníků. Začínajícím poradcům pomáhá s jejich skupinou zkušenější poradce. Způsoby nabídek práce a jejich umístění, které spolupracovníci využívají, jsou uvedeny v následující kapitole.

Podmínky pro práci finančního poradce vytvářejí dojem, že tuto činnost může dělat každý, ale v praxi se vše ukáže trochu jinak. Vhodný kandidát by měl tedy dosahovat věku minimálně 18 let, měl by mít ukončené středoškolské vzdělání, je povinen předložit doklad o trestné bezúhonnosti, a v neposlední řadě by měl mít charakteristické vlastnosti, jako je cílevědomost, pevná vůle, vytrvalost, schopnost pracovat v týmu, ochota učit se nové věci, flexibilita a radost z komunikace s lidmi.

Tato kritéria jsou dána legislativně, neboť každý zástupce jakékoliv společnosti tohoto typu musí být registrován u ČNB, podkladem pro registraci je i vykonání příslušných zkoušek. Je velice příjemné zjištění, že ani vstup do této společnosti není zpoplatněn. Společnost platí za nové spolupracovníky 2000 Kč, které si poté strhává z výdělků.

Druhý krok, který už se týká spíše přijímání pracovníků, je seznámení jedince s povinnými legislativními kroky. Ziskatel, který „nováčka“ zasvěcuje do firmy, ho informuje, co je třeba udělat pro to, aby se mohl stát finančním poradcem. Je třeba provést několik registrací. Nejprve se člověk musí nahlásit na příslušném živnostenském úřadě. Je třeba vyplnit formulář pro fyzické osoby, který je zobrazen v příloze č. 1. Podrobnosti uvádí zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Během čekací doby, kterou má živnostenský úřad pro vystavení živnostenského listu nový spolupracovník se ziskatelem sepíše smlouvu o spolupráci. Smlouva obsahuje základní údaje o společnosti a osobní údaje nového spolupracovníka, dále předmět smlouvy, informace o právech a povinnostech finančního poradce a údaje o provizích a platebních podmínkách. Někteří ziskatelé při přijímání používají osobní dotazník, který jim slouží k lepšímu poznání nového spolupracovníka. Ukázkou osobního dotazníku autorka přikládá v příloze č. 2.

Další dvě registrace u České národní banky za nové spolupracovníky společnost zprostředkuje. Jedná se o registrace: Vázaný zástupce a Investiční zprostředkovatel. Registrovat se jako investiční zprostředkovatel však není podmínkou pro vstup do OVB. Aby mohl být spolupracovník registrován u ČNB, je třeba složit příslušné zkoušky, které se konají na centrále společnosti v ulici Baarova 2/1026, 140 00 Praha 4. Pokud jedinec úspěšně složí zkoušky, je mu vystaven příslušný certifikát.

Ale jenom registrace a živnostenský list určitě nestačí. Po zahájení spolupráce je „nováček“ úplně na začátku. Pak teprve přichází poměrně náročná, ale velmi důležitá fáze zapracování do podstaty finančního poradenství a vzdělávání. Produktová část tohoto povolání není jednoduchá, protože smlouvy jsou obtížné na pochopení, pro ty, kteří se nepohybují v oblasti finančního trhu, ve smlouvách jsou uvedeny odborné termíny. O to náročnější je tato práce na vysvětlování a komunikaci. Kdy si nový spolupracovník sjedná schůzku se svým prvním klientem, je individuální, někomu to jde rychleji, někomu pomaleji. Ale pokud už ho čeká první klient, měl by být plně vyškolen. Většinou noví spolupracovníci začínají u svých přátel a rodiny.

### 5.1.1. Způsoby získávání spolupracovníků

Společnost OVB preferuje pro získávání nových spolupracovníků vnější zdroje. Kreativita vytvoření zajímavé nabídky práce je jen na oblastním vedoucím. Obecně společnost pro informování potenciálního uchazeče o volné pozici využívá následující metody: inzerování, oslovení dotazníkem, získání nového spolupracovníka při finanční analýze s klientem, spolupráce se středními a vysokými školami. V některých případech získávají nové zájemce všichni spolupracovníci mezi svými známými.

K **inzerci** využívá společnost denní tisk. Podoba inzerátu záleží na oblastním vedoucím, který ho podává. S inzerátem je možné se setkat v Deníku (dle regionu) nebo v Hospodářských novinách. Umístění inzerce záleží jen na jedinci, který ho podává. Proto je nabídka na zaměstnání také často na internetových stránkách, jako jsou například [www.megainzerce.cz](http://www.megainzerce.cz), [www.hyperinzerce.cz](http://www.hyperinzerce.cz), a další. Za velice efektivní inzerci považuje společnost také nabídku zaměstnání na svých vlastních webových stránkách [www.ovb.cz](http://www.ovb.cz). V sekci kariéra se lze dočíst o výhodách spolupráce s OVB a máme možnost vyplnit kontaktní údaje.

Další metodou je **oslovení dotazníkem** neboli **anketou**. Jedná se o získávání spolupracovníků, které je velice účinné. Stávající spolupracovníci společnosti se „postaví na ulici“ a oslovují kolemjdoucí. Pokud dotazovaný člověk chce být informován o dobré pracovní příležitosti, může tazateli sdělit kontakt a je pozván na vstupní pohovor. Tato metoda je sice časově a fyzicky náročná, ovšem někdy bývá velice účinná.

Příklady výše uvedených nabídek jsou uvedeny příloze č. 3 a 4.

Pokud jde konzultant na schůzku se svým klientem, může z něj udělat **po vyplnění finanční analýzy** nejen svého klienta ale i kolegu. Po vypracování určitých částí finanční analýzy s klientem se dostáváme i k části nazvané Analýza pracovního trhu. Lze ji použít v případě vhodnosti získání klienta jako spolupracovníka. Nebo pokud klient může doporučit někoho ze svých známých.

A v neposlední řadě společnost OVB spolupracuje s vybranými **středními a vysokými školami**. Skupina spolupracovníků, která má zájem o tento typ získávání nových spolupracovníků, osloví vedení příslušné střední školy, zda může navštívit během hodiny žáky 4. ročníku a představit jim tuto společnost. Studentům po představení společnosti rozdají dotazník, kde ti studenti, kteří by

chtěli spolupracovat se společností, vyplní osobní údaje a kontakt. Poté je spolupracovníci kontaktují a pozvou na schůzku.

Na vysokých školách se OVB účastní tzv. veletrhů pracovních příležitostí, které se konají pravidelně v Praze a v jiných krajských městech. Je to forma, při které se firma může zviditelnit, může potencionálnímu uchazeči něco sdělit, ukázat mu perspektivu prostřednictvím rozhovoru, který na místě potencionální uchazeč absolvuje.

### **5.1.2. Adaptace spolupracovníků**

Žádný nový spolupracovník není do práce finančního poradce hned „vhozen“. V OVB má na starosti zaškolování nových pracovníků oblastní vedoucí. Záleží opět na každém nadřízeném, jaký si zvolí adaptační systém. Je nejdůležitější domluvit si první schůzku a během této schůzky klienta zaujmout. Proto v některých skupinách probíhají tréninky telefonování a finanční analýzy. Během těchto tréninků „nováček“ musí reagovat na nepříjemné dotazy ostatních účastníků tréninku, s kterými se setkávají na skutečných schůzkách se svými klienty. Pokud má reprezentant zájem, na první schůzky ho může doprovázet výše postavený spolupracovník. Ten mu také může poradit s uzavíráním produktů, které vyplynou z finanční analýzy. Každý spolupracovník se může účastnit bezplatných školení, která se týkají produktů různých bank a pojišťoven, ale i prodejních technik.

## **5.2. Motivační systém společnosti**

Společnost OVB funguje na bázi strukturálního prodeje, při kterém samostatně a strukturovaně budujete svou vlastní síť prodejců. Každý spolupracovník OVB si může sám určit, jak velká má být jeho firma a kolik by chtěl vydělávat. Neexistuje finanční omezení. Může si vybudovat vlastní firmu v OVB založenou na dlouholetých zkušenostech a zajistit si úspěšnou budoucnost. Spolupracovník pracuje sám a má možnost rozhodnout se sám o své cestě za kariérou. Svůj motivační program společnost hlavně zakládá na skutečnostech, které jsou popsány v následujících kapitolách.

### **5.2.1. Vzdělávání**

OVB považuje za velice důležité soustavné vzdělávání. Řídí se tím, že „kdo se přestane učit, přestane být dobrý“. Vzdělávací cesta poradce OVB je ve všech zemích stejná, to zajišťuje

prvotřídní kvalitu služeb firmy. Vzdělávání je optimalizováno stálými semináři, a je zde možnost i dalšího vzdělávání pro vedoucí, ale i řadové pracovníky.

Školení zajišťují školitelé z ředitelství jednotlivých společností, které jsou v rámci mandátní smlouvy partnery OVB. Školení jsou pro spolupracovníky OVB bezplatná. Materiály, které jsou nezbytné pro každého, jsou firmou plně hrazeny. Náklady jsou v režii společnosti. To je velice přínosné, že každý konzultant nemusí za své odborné znalosti platit vysoké částky. Jistě, bezplatné vzdělávání můžeme chápat, jako jeden z motivačních prvků proč pracovat právě u této společnosti. Finanční poradci se vzdělávají samostatně na různých seminářích, ale též studiem odborných časopisů, např. FOND SHOP (investice) – nezávislý časopis o finančním plánování, existuje od 1997, Finanční poradce – měsíčník, firemní čtvrtletník OVB Journal, internet.

Základem pro každého nového spolupracovníka OVB je kvalitní vícestupňové vzdělání. Proto společnosti využívají Systém vzdělávání a ten se dělí na tři stupně, které se nazývají:

### **Basic I, tj. základní vzdělávání**

Základní vzdělávání trvá minimálně tři měsíce. Spolupracovník, který u společnosti začíná, získává první zkušenosti se společností a finančním trhem. Sbírá zkušenosti s nabídkou produktů, doprovází poradce OVB k zákazníkovi a seznamuje se se svými kariérami šancemi. (např. kontaktní pohovor, práce s podklady OVB)

### **Basic II, tj. rozšiřující vzdělávání**

Po první fázi následuje šestiměsíční rozšiřující vzdělávání. Interní a externí školitelé prohlubují spolupracovníkovi vědomosti prostřednictvím odborných školení a tréninků v oblasti pojišťování, kapitálových investic, stavebního spoření, koncepčního poradenství, rozvoje osobnosti a vedení pracovníků. (rozšiřující odborné školení, např. hypoteční úvěry)

### **Quality, tj. kvalifikační vzdělávání, příprava na vzdělání na CFC (Certified Financial Consultant)**

Třetí fáze je nejnáročnější. Dochází k intenzivním odborným školením, kde se prohlubují a upevňují dosavadní základní znalosti. Semináře jsou doplněny o oblasti komunikace, rozvoje osobnosti a vedení. V kvalifikačním vzdělávání rozvíjí spolupracovník své vědomosti a rozšiřuje svou kvalifikaci. Tato fáze trvá minimálně dvanáct měsíců. Současně je spolupracovník připravován Evropskou akademií finančního managementu společnosti OVB a institutem St.

Galler Institut Synthebra AG a týmem profesorů z uznávaných univerzit po celý rok připravován na mezinárodní závěrečnou zkoušku pro získání pozice Certified Financial Consultant. Získat tento certifikát je dobrá cesta k těm nejvyšším pozicím. (rozšiřující odborná školení, např. Knowledge management)

### **Vzdělání na CFM (Certified Financial Manager)**

Ředitel se pak může nakonec prvotřídně vzdělávat a získat certifikát Certified Financial Manager. Za cíl je považováno strategické a podnikatelské vedení organizace s větším počtem pracovníků.

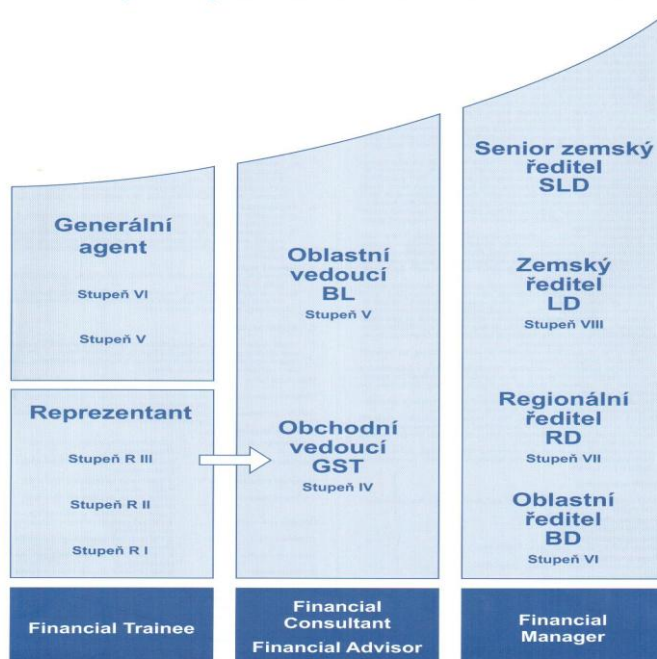
### **5.2.2. Kariérový plán**

V kariéřním plánu je uvedena svobodná volba postupu. Každý se může na své cestě rozhodnout, zda chce pracovat sám anebo budovat si svůj team (svoji firmu v rámci OVB). Nikdo není územně omezen a neplatí pro něj hranice státu tzv., že může firmu rozšiřovat ve všech 14 zemích, ve kterých OVB již existuje. Autorka shledává za příjemné zjištění, že všichni mají stejné možnosti a pokud člověk splní daná kritéria kariéřního plánu, je automaticky povýšen na vyšší pozici, tudíž má vyšší odměnu za svou práci. Nemusí se tzv. o své nároky doprošovat, jak tomu bývá v zaměstnaneckém poměru.

Kariéřní plán, který je interním dokumentem a know-how společnosti, nemůže autorka práce prezentovat v příloze s přesnou výší jednotek, přesto v obecné rovině se zmínit může.

Plán kariéry je založen na principu výkonnosti. Všeobecně platí, že spolupracovník má nárok na povýšení, splní-li podmínky uvedené v Plánu kariéry Základem hodnocení je produkce spolupracovníka a jeho struktury. Produkce je vyjádřena pomocí tzv. jednotek. Počet jednotek, které určují jednotlivé pozice bohužel, nemůže být uváděn, a proto je vyjádřen kariérový plán společnosti jen graficky.

## Vaše perspektiva ve firmě OVB



Obrázek 4: Kariérový plán OVB

Zdroj: Interní dokumenty OVB

### 5.2.3. Provizní systém společnosti

Příjem každého spolupracovníka závisí jen na jeho kreativitě, sám si vytyčí, kolik si chce vydělat a podle toho tráví svůj čas prací. Jeho příjem je stanoven tedy množstvím a skladbou uzavřených produktů a jeho postavením v kariérním plánu. Výše provize jednotlivých programů (produktů) je stanovena ve smlouvě s každou společností, která je partnerem OVB. Konkrétní výše není však veřejná. Pokud klient vypoví smlouvu do 2 měsíců od data uzavření smlouvy je spolupracovník povinen vrátit provizi. Služby poskytované konzultanty jsou pro všechny klienty zcela bezplatné, a pokud spolupracovník OVB toto poruší, hrozí mu pokuta v řádu několika set tisíců.

Základní podmínkou činnosti OVB, kterou by měli dodržovat všichni je rozšiřování klientely prostřednictvím doporučení, pro každého spolupracovníka je také odměna číslo na nového potenciálního klienta.

#### **5.2.4. Ostatní benefity**

Jsou to programy nejen centrály OVB, ale i jednotlivých nabízených firem. Nejtatraktivnější jsou cesty do exotických zemí, jsou velice příjemnou odměnou za kvalitní práci. Další motivací je, že neúspěšnější ve firmě se pravidelně 1-2x ročně setkávají na celorepublikovém sympóziu, tzv. FKT, kde jsou jejich úspěchy ohodnoceny. „Ovbáci umí nejen pracovat, ale i se bavit“.

Firma nové i stávající spolupracovníky podporuje v rámci tzv. firemních benefitů, např. velice výhodné tarify na mobilní telefony, příspěvek na provoz kanceláře, reklamy na objektech i na autech, nebo notebook s mobilním připojením atd. Tyto benefity jsou k dispozici pro nové i stávající spolupracovníky. Dále také zvýhodněné služby u jednotlivých společností např. zvýhodněné úvěry.

#### **5.3. Zhodnocení a doporučení do budoucna**

Společnost OVB Allfinanz, a. s. v dnešním hospodářském poklesu vidí spíše příležitost pro růst finančního poradenství. OVB považuje finanční krizi za krizi důvěry a díky médiím, která záměrně posilují paniku, místo aby odpovědně vysvětlovala ekonomické zákonitosti, se dostala hluboko do podvědomí lidí. A tak společnost předpokládá, že pro jednotlivce bude mít největší význam právě analýza majetkové situace spojená s dobře promyšlenými rozhodnutími. Avšak autorka zpracovávala tuto bakalářskou práci v době, kdy valná hromada ještě nezveřejnila statistická čísla za rok 2009, a tak nemohou být představy společnosti potvrzeny.

Autorka je však toho názoru, že ačkoli ekonomika prochází finanční a ekonomickou krizí, výsledky OVB klesnou celkem přijatelně. Předpokládá pokles, jak v ročním zisku, objemu produkce, provizních příjmech, tak i v poklesu počtu spolupracovníků. Dle autorčina názoru bude pokles počtu spolupracovníků dán hlavně strachem z nejistoty, protože nikdo neví, jak se bude ekonomická situace vyvíjet a jak dlouhou přesně krize potrvá. Otázkou pro společnost je však, jak se bude vyvíjet počet jejich klientů, který by se měla pokusit udržet, ba i zvýšit.

Z předchozího odstavce vyplývá, že společnost se nachází v období nejistoty, jako i ostatní společnosti tohoto typu, a tak je třeba zamyslet se nad několika změnami. Systém přijímání a motivování společnosti OVB Allfinanz, a. s. považuje autorka za velice propracovaný. Ovšem v současné ekonomické situaci musí společnost vynakládat mnohem větší úsilí pro udržení svých spolupracovníků. Vedoucí pracovníci by měli tedy investovat více úsilí a času, aby rozvíjeli znalosti všech kolegů, a díky jejich profesionalitě, důvěryhodnosti a respektu udržet kvalitu



obchodu společnosti OVB. Každý spolupracovník by si měl uvědomovat, proč podniká. Bez vnitřní motivace lze jen těžko budovat kariéru, a tak je třeba mít vlastní cíle a vize. Vedoucí pracovník by měl „nováčkovi“ projevit naprostou důvěru, protože vedoucí má zajistit reálnou a pozitivní zkušenost začínajícího spolupracovníka. Práce finančního poradce je zodpovědná a náročná profese a zdaleka ne každý jednatel je připraven a ochoten vložit do práce dostatečnou energii a úsilí, aby se stal tím nejlepším. Proto by autorka doporučila vedoucím pracovníkům snažit se získávat nové spolupracovníky neustále.

Za nejefektivnější formu získávání většina spolupracovníků považuje osobní oslovení mířící do řad klientů, kteří si již vyzkoušeli, jak jejich práce funguje. Autorka práce se v této společnosti setkala s metodou získávání prostřednictvím inzerátů. Tuto formu považuje za levnou a časově nenáročnou, avšak má i své nevýhody, pokud je inzerát nesprávně zpracován. Uchazeč se tudíž hlásí na pozici, o které ani neví, co je její podstatou. Bakalantka by doporučila jednotlivým skupinám spolupracovníků, aby metody získávání nových spolupracovníků různě kombinovaly.

Motivační systém této společnosti je dle názoru autorky velice jedinečný. Za velikou chybu, avšak ne ze strany společnosti, pokládá autorka to, že jednotlivci nevyužívají všechny nástroje, které jim společnost v rámci tohoto systému nabízí.

## **5.4. Shrnutí**

V páté kapitole je zachycen proces přijímání a motivování spolupracovníků v OVB Allfinanz, a. s. V první části kapitoly je nejprve popsán postup získávání a přijímání a dále jsou uváděny způsoby získávání spolupracovníků, které se ve společnosti obecně využívají. OVB využívá různé formy získávání spolupracovníků, které umí plně uplatňovat. Velikou výhodou je, že tato společnost dává příležitost využít svou nápaditost pro získávání „nováčků“ všem spolupracovníkům společnosti. A nejenom určeným personalistům. Každý spolupracovník si do firmy může přivést svého nového kolegu.

V další části je popsán motivační systém společnosti, který je vymezen podrobněji ve čtyřech podkapitolách. Společnost OVB má podle názoru autorky tento program dobře připravený a velice propracovaný. Připravený ho má jistě každá společnost, ale OVB ho uplatňuje již při samotném přijímání. To je jeden z důvodů, proč je společnost OVB Allfinanz, a. s. největší nezávislou poradenskou firmou na českém trhu.

## Závěr

Téma přijímání a motivování spolupracovníků v OVB Allfinanz, a. s. si autorka zvolila, protože již od roku 2007 vlastní živnostenský list na finanční poradenství a je právě spolupracovnicí této firmy. Chtěla zkombinovat teoretické poznatky ze studia se svými praktickými zkušenostmi.

Na současném finančním trhu operuje velké množství bank, pojišťoven, spořitelen a makléřských společností a vytvářejí velice tvrdou konkurenci. Proto považuje přijímání a motivování pracovníků jako jednu z cest k zisku a dobrému fungování každé společnosti. Některé firmy většinou zapomínají, že již při samotném získávání pracovníků je nutné správně je motivovat k práci.

Jak již autorka uvedla v této práci společnost OVB pro získávání spolupracovníků využívání metody, jako jsou inzerování, anketa, spolupráce se školami a další. Autorka této práce se do skupiny svých spolupracovníků dostala na doporučení své matky, která ve společnosti pracovala na doporučení své známé. Myslí si, že v jejich skupině se nejvíce osvědčila metoda inzerování, proto ji zkusí porovnat například s anketou. Inzerát je v dnešní době naprosto samozřejmá metoda získávání. Ovšem pokud je inzerát špatně zpracován, nemusí být vůbec účinný. Je to, ale přesto levná a časově málo náročná metoda. Oproti tomu anketa není mezi spolupracovníky oblíbená. Protože na její zpracování je třeba více času než na inzerát. Většinou lidé vyplní anketní lístek, pokud je jim za jeho vyplnění nabídnuto něco zdarma a nad nabízenou pozicí vůbec nepřemýšlí. Vlastně chtějí jen „dostat něco jen tak, za vyplnění několika údajů“.

V práci byl také vymezen motivační program, který společnost využívá. Dle názoru autorky je tento systém velice jedinečný. Za velkou motivaci pro nové spolupracovníky považuje zcela bezplatné vzdělávání a kariérní plán. Pokud chce být člověk stále, jak se říká „v obraze“ je třeba se neustále učit. A to je v OVB umožněno. Spolupracovník nemusí denně sedět nad hromadou paragrafů a knížek, ale informace jsou mu poskytnuty od zkušených praktiků. Každý se v této společnosti může rozhodnout, jestli chce být leadrem nebo chce být jen součástí skupiny.

Systém přijímání a motivování spolupracovníků společnosti OVB považuje bakalantka za velice důsledný a propracovaný. V tomto procesu shledává jedinou chybu, a to je, že spolupracovníci nevyužívají všechny nástroje, které jim společnost poskytuje. Například přestanou chodit na školení, odradí je první konflikt s nepříjemnými klienty, přestanou pro sebe dělat něco navíc, a tudíž ztrácí svou prvotní motivaci pro další spolupráci. Spolupracovníci se začnou práci vyhýbat a vrací se k obvyklému zaměstnaneckému poměru, kde nemusí tolik prosazovat svou osobnost a

dělat práci navíc. Někteří takto „odrazení spolupracovníci“ spolupráci se společností neskončí, ale zachovají si tuto práci jako přivýdělek. A toto je dle názoru autorky jediným problémem v procesu přijímání a motivování u společnosti OVB Allfinanz, a. s. Avšak není to chyba společnosti, je to dáno osobností každého spolupracovníka.

Pokud společnost cítí nějakým způsobem pokles produkce od jedinců, doporučila by bakalantka buďto přísnější nebo mírnější způsob nápravy. Za mírnější doporučení považuje autorka např. pohovor s vedoucím, zda spolupracovník nemá problémy, se kterými mu může pomoci. A za přísnější nápravu považuje důsledné dodržování minimálního počtu uzavřených smluv, např., že spolupracovník musí za měsíc uzavřít 10 smluv, jinak s ním OVB ukončí spolupráci.

## Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2 přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [9] LIVIAN, Y., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: srovnání s Českou republikou*. 1. vyd. Praha: HZ systém, 1997. 147 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [10] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jan Boukal. 1. vyd. Jinočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X
- [11] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání: a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [12] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

[13] SIEGEL, Milan; BRODSKÝ, Zdeněk. *Management: pro kombinovanou formu studia*. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 90 s. ISBN 978-80-7395-126-9

[14] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr v managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

## **Další zdroje**

[14] Výroční zpráva společnosti OVB Allfinanz, a. s. 2008

[15] Interní dokumenty OVB

## **Seznam příloh**

<i>Příloha 1: Jednotný registrační formulář .....</i>	<i>56</i>
<i>Příloha 2: Ukázka osobního dotazníku .....</i>	<i>57</i>
<i>Příloha 3: Ukázka inzerátu z internetového serveru megainzerce.....</i>	<i>69</i>
<i>Příloha 4: Ukázka inzerátu, Anketa .....</i>	<i>70</i>







**OVB** Allfinanz a.s.

**Osobní dotazník**

**Jméno** \_\_\_\_\_



Vaše přednosti: .....

Zájem o kariéru:            *ANO*   *NE*

Kolik hodin investujete do možnosti práce ?

    Týdně po-pá .....            o víkendech so-ne .....

Kolik si chcete touto prací měsíčně vydělat?

    Nyní .....      za rok .....      v delší budoucnosti .....

Poznámky: .....

.....

.....

.....

.....

Svým podpisem stvrzuji správnost výše uvedených údajů.

Datum: .....

Podpis: .....

## Přijímací dotazník

### Část A - dotazník

Vážená uchazečko, vážený uchazeči,

Jistě jste si před svou žádostí o spolupráci s naší společností položili otázku, co je pro Vás a Vaši pracovní budoucnost důležité. Abychom tuto pro Vás důležitou otázku mohli objektivně posoudit, žádáme Vás o vyplnění následujících otázek.

1. Pracoval(a) jste již v oboru finančního poradenství?

ANO NE

Pokud ANO, pro kterou společnost:

.....

2. Měl(a) jste již kontakt se společností úplného finančního poradenství?

ANO NE

Pokud ANO, s kterou společností:

.....

Jako uchazeč ANO NE

Jako klient ANO NE

3. Co si představujete pod pojmem úplné finanční poradenství?

.....

.....

.....

.....

4. Zaškrtněte, prosím, své priority:

Je pro Vás:	1 = nedůležité					6 = velmi důležité
Mít práci	1	2	3	4	5	6
Uznání v práci	1	2	3	4	5	6
Kariéra	1	2	3	4	5	6
Týmová práce	1	2	3	4	5	6

5. Položil(a) jste si někdy otázku o Vašem podnikání?

ANO NE

6. Podnikal(a) jste někdy?

ANO NE

Pokud ANO, jak dlouho:

.....

Který obor:

.....

7. Které důvody podle Vás hovoří pro podnikání:

.....

.....

.....

Které důvody podle Vás hovoří proti podnikání:

.....

.....

.....

8. Předpokládejme, že jste si pro sebe optimálně vyřešil(a) otázku investic a podnikatelských rizik. Jak velké by bylo Vaše nasazení pro vybudování vlastní firmy?

1 = velmi malé

6 = velmi vysoké

1    2    3    4    5    6

9. Kolik dní v týdnu má podle Vás podnikatel pracovat?

1    2    3    4    5    6    7

10. Kolik hodin denně by měl podle Vašeho názoru podnikatel pracovat?

8    9    10    11    12    13    14

11. Kolik hodin denně by měl podle Vašeho názoru být podnikatel duševně k dispozici pro svou firmu?

10    12    14    16    18    20    22    24

12. Daimler Benz, BMW, IBM a mnoho jiných firem mají odměňování založeno na výkonostním systému. Co si o tom myslíte?

1 = nic moc

6 = velmi dobré

1    2    3    4    5    6

13. Co si myslíte o tvrzení, že člověk může sám hodně udělat, ale daleko více společně s jinými?

1 = nic moc

6 = velmi dobré

1    2    3    4    5    6

14. Které vlivy jsou podle Vašeho mínění rozhodující pro úspěch v povolání?

	1 = velmi malý					6 = velmi vysoký
Píle	1	2	3	4	5	6
Odvaha	1	2	3	4	5	6
Pravidelnost	1	2	3	4	5	6
Výkon	1	2	3	4	5	6
Spolupracovníci	1	2	3	4	5	6
Šéf	1	2	3	4	5	6
Přátelé	1	2	3	4	5	6
Životní partner	1	2	3	4	5	6
Štěstí	1	2	3	4	5	6
Protektce	1	2	3	4	5	6
Vztah k práci	1	2	3	4	5	6
Důslednost	1	2	3	4	5	6
Disciplína	1	2	3	4	5	6

15. Byl(a) by jste ochotn(a) jedenkrát v týdnu jet na školení do vzdálenosti 80 km?

ANO NE

16. Pro Vaše i naše rozhodování o vzájemné spolupráci zařazujeme všechny naše spolupracovníky do vstupního semináře. Cílem tohoto semináře je vyjasnit si všechny Vaše i naše otázky a po 4 týdnech spolupráce kvalifikovaně rozhodnout. Dovoluje Vám denní program zúčastnit se čtyřikrát v měsíci ve všední den školení od 14:00 do 18:00 a dvakrát v měsíci v sobotu školení od 9:00 do 18:00 základního semináře a pracovních schůzek?

ANO NE

17. Byl(a) by jste ochoten(a) pracovat, pokud by to Vaše činnost vyžadovala, i v nejlépe placenou dobu, tj. o víkendu a svátcích?

ANO NE

Pokud NE, proč:

.....

18. Jak hodnotíte svou ochotu k pracovnímu nasazení?

1 = velmi nízká

6 = velmi vysoká

1 2 3 4 5 6

19. Při kterém ročním příjmu se budete cítit bohatý(á)?

150.000 Kč

500.000 Kč

1.000.000 Kč

více

20. Kolik si chcete u OVB měsíčně vydělat?

.....

21. Popište Vaše pozitivní a negativní vlastnosti:

Pozitiva:

.....

.....

Negativa:

.....

.....



## Část B – Způsob jednání

Následující dotazník je založen na osvědčených Honey-Munfordových prací a vede k sebeanalýze. Jeho vyhodnocení Vám poskytne podklady o způsobech myšlení, které jste si v průběhu Vašeho života vyvinuly a jaké postupy jednání proto přednostně používáte. Analýza nemá nic společného s hodnotovým soudem „dobrý“ nebo „špatný“. Cílem tohoto cvičení je poskytnout více podkladů, které Vám pomohou cíleně uplatnit své přednosti a znát své nedostatky.

Při vyplňování dotazníku nemáte žádné časové omezení. Budete však potřebovat pravděpodobně 10 až 15 minut. Přesnost výsledku záleží na míře Vaší čestnosti. Neexistují špatné nebo správné odpovědi, nenechte se proto ovlivnit svými přáními. Odpovězte prosím tak, jak ve většině případů jednáte nebo myslíte.

U odpovědí, se kterými se více či méně ztotožníte, zakroužkujte, prosím, příslušnou číslici dostatečně výrazně pro jednodušší vyhodnocení. Odpovědi, které odmítnete, nebo ke kterým se nemůžete vyjádřit, ignorujte.

1. Pokud považuji riziko za přiměřené, často upustím od potřebné opatrnosti.
2. Problémy řeším krok za krokem a vystřihám se ztrátě koncentrace.
3. Svě nejlepší nápady mám, pokud nic nedělám.
4. Často zažívám, že je stejně rozumné rozhodnout některé věci impulzivně, než po důkladném přemýšlení a analýze.
5. Nejdůležitější je, jestli něco funguje v praxi.
6. Pokud slyším o nové myšlence, nebo postupu, okamžitě přemyslím o způsobu jeho realizace v praxi.
7. Vědět „proč“ je pro mě důležitější než vědět „jak“.
8. Jsem hrdý(á) na to, že vykonávám důkladnou a metodickou práci.
9. Lépe vycházím s lidmi, kteří mají logické a analytické myšlení, než s lidmi impulzivními a „neracionálními“.
10. Jsem opatrný(á) při interpretaci dat, které mám k dispozici, vyhýbám se předčasným soudům.

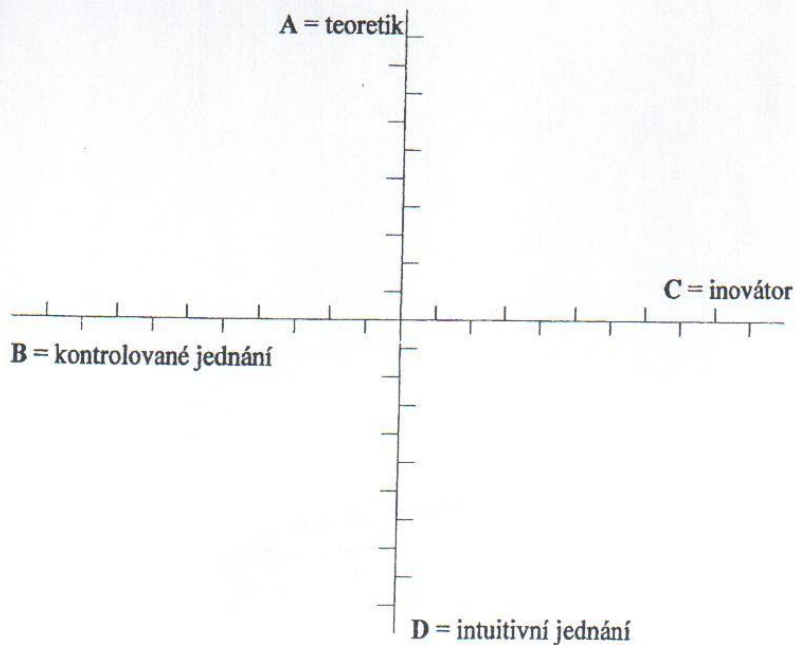
11. Svá rozhodnutí učiním po pečlivém zvážení, většinou po posouzení všech protichůdných možností.
12. Cítím se více osloven(a) novými a nezvyklými myšlenkami než praktickými postupy.
13. Nemám rád(a) otevřené konce, upřednostňuji věci sestavit po posouzení všech protichůdných možností.
14. Mé jednání je založeno na všeobecně platných principech.
15. Při diskuzi jdu přímo k věci.
16. Upřednostňuji používat co nejvíce informačních zdrojů; čím více dat k rozmýšlení, tím lépe.
17. Lehkovážní lidé, kteří berou věci na lehkou váhu, mi obecně vadí.
18. Na dění reaguji operativně, spontánně, než abych věci dopředu plánoval(a).
19. Znepokojuje mě, když musím práci dělat ve spěchu pro dodržení krátkého termínu.
20. Mám sklon k tomu posuzovat nápady druhých podle jejich využitelnosti.
21. Často mi vadí, pokud někdo chce za každou cenu vstoupit do některé věci.
22. Je důležitější vychutnat současný okamžik, než přemýšlet o minulosti nebo budoucnosti.
23. Jsem toho názoru, že rozhodnutí, která jsou učiněna na základě řádné analýzy všech dostupných informací, jsou rozumnější než ta, která jsou učiněna na základě intuice.
24. Mnohé, co je v životě důležité, se nedá vyjádřit slovy.
25. V podstatě více mluvím než poslouchám.
26. Někdy mě těší porušovat pravidla a dělat věci které bych dělat neměl(a).
27. Rád(a) slyším svůj hlas.
28. Neobvyklé myšlenky a postupy mě zajímají a přitahují.
29. Líbí se mi uvažovat o mnohých možnostech, než se pro něco rozhodnu.
30. Při diskuzi s jinými lidmi zjišťuji, že jsem ze všeho nejméně komunikativní, ale snažím se být objektivní.

31. Při jednání je pravděpodobnější, že se budu držet vzadu, než že vystoupím dopředu a budu hodně hovořit.
32. Všeobecně raději poslouchám, než hovořím.
33. Většinou věřím, že účel světí prostředky.
34. Snění mi dalo podnět k řešení mnohých důležitých problémů.
35. Bavilo by mě být celý den sám, jen se svými myšlenkami.
36. Systematická, detailní práce mi jde rychle na nervy.
37. Jsem posedlý(á) prošetřit základní domněnky, principy a teorie, a z nich pak vysvětlit jednotlivé děje.
38. Jsem rád(a), pokud se při jednáních dodržuje linie jednání a denní plán.
39. Raději se vyhýbám subjektivně interpretovatelným tématům.
40. Vychutnávám dramaturgii a rozčlenění v kritické situaci.

### Vyhodnocení testu

Odpovědi, se kterými jste se ztotožnili, zakroužkujte do tabulky, spočítejte počet zakroužkovaných odpovědí ve sloupci a výsledné číslo zaneste od středu do grafu, abyste zjistili svůj profil.

Teoretik A	Kontrolované jednání B	Inovátor C	Intuitivní jednání D
2	8	3	1
7	10	5	4
9	11	6	12
13	16	15	18
14	19	20	22
17	21	26	24
30	23	28	25
37	29	33	27
38	31	34	36
39	32	35	40
<b>Celkem:</b>	<b>Celkem:</b>	<b>Celkem:</b>	<b>Celkem:</b>



### *Příloha 3: Ukázka inzerátu z internetového serveru megainzerce*



#### **OVB ALLFINANZ, a. s. – Stanislav Doležal**

Dynamicky se rozvíjející firma působící na trhu financí od roku 1970 a v současné době působící už ve 14 zemích Evropy hledá zástupce pro Pardubice, Chrudim a HK a jejich okolí.

Činnost je zaměřena na veškeré aktivity finančního a kapitálového trhu ČR.

#### **V oboru financí patříme mezi přední odborníky v oblasti:**

- investic, akcií a CP
- financování bydlení
- zajištění příjmu, zajištění na budoucnost
- příprava na důchodovou reformu
- správu majetku

Z důvodu velké poptávky po našich službách vypisujeme toto výběrové řízení.

Tato činnost se dá vykonávat jako hlavní či vedlejší pracovní poměr popř. jako brigáda při studiu na VŠ.

#### **Nabízíme:**

- kariérní růst
- vysoké platové ohodnocení
- certifikované vzdělání v oblasti financí
- práce v mladém a sehraném kolektivu
- profesionální přístup mezi spolupracovníky i klienty
- dobré firemní zázemí – společenské firemní akce, firemní benefity

#### **Vhodný kandidát výběrového řízení by měl splňovat:**

- min. SŠ vzdělání
- čistý trestní rejstřík
- chuť učit se novým věcem
- základy na práci PC

#### **Kontaktní údaje k inzerátu**

**Jméno a příjmení:** Stanislav Doležal

**Kraj:** Pardubický

**Telefon:** 608 909 454

**Email:** neuveden

## ANKETA

*Dobrý den, Vážená paní/pane, můžete mi, prosím věnovat 2minuty Vašeho času?  
Provádím průzkum o spokojenosti občanů České republiky a analýzu pracovního trhu.*

---

1. Do které skupiny obyvatelstva patříte?  
a) **zaměstnanec**  
b) **podnikatel**  
c) **student**  
d) **důchodce**  
e) **bez výdělečné činnosti**
2. Bydlíte ..... **na vesnici, ve městě?**
3. V jakém oboru pracujete? .....
4. Jste ve svém životě spokojen (a)? ..... **ANO / NE**
5. Jste spokojen (a) se svou současnou prací? ..... **ANO / NE** ..... **NEMÁM**
6. Jste spokojen (a) se svým současným příjmem? ..... **ANO / NE**
7. Chtěl (a) byste mít více peněz? ..... **ANO / NE**
8. O kolik? .....
9. Co jste ochoten (a) pro zvýšení svého příjmu a větší spokojenost ve svém životě udělat?  
a) **věnovat denně 1 hodinu svého času na změnu**  
b) **učit se nové věci**  
c) **změnit styl svého života**
10. Chcete být informován (a) v případě, že by se naskytla pro Vás zajímavá pracovní příležitost?

**ANO / NE**

**Prosím, sdělte mi své jméno a telefon, abychom Vás mohli případně kontaktovat:**

**Jméno** .....

**Telefon** .....

**Bydliště** .....

**Datum** .....