



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Eva Srncová
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Eva SRNCOVÁ
Osobní číslo: E18622
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a stanovit návrhy na zlepšení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Analýza řízení lidských zdrojů.
4. Návrhy na zlepšení v oblasti ŘLZ.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 str.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 17. ledna 2019
Termin odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 5. března 2019



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Eva Srncová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, hodnotné rady a připomínky při vypracování této diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	3
2. Literární přehled	4
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	6
2.1.3 Systém lidských zdrojů.....	6
2.1.4 Podoby řízení lidských zdrojů	6
2.1.5 Modely řízení lidských zdrojů	7
2.2 Personální práce	9
2.2.1 Personální útvar	10
2.3 Personální činnosti	11
2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	11
2.3.2 Personální plánování.....	12
2.3.3 Získávání a výběr pracovníků.....	14
2.3.4 Přijímání a adaptace pracovníků.....	18
2.3.5 Hodnocení pracovníků.....	20
2.3.6 Odměňování pracovníků.....	21
2.3.7 Vzdělávání pracovníků	22
2.3.8 Pracovní vztahy.....	23
2.3.9 Péče o pracovníky	24
2.3.10 Skončení pracovního poměru	24
2.3.11 Personální informační systém.....	25
2.3.12 Motivace pracovníků	26
3. Cíl a metodika.....	28
3.1 Cíl.....	28

3.2	Metodika	29
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma	29
3.2.2	Charakteristika vybraného podniku	29
3.2.3	Analýza řízení lidských zdrojů	30
3.2.4	Návrhy na zlepšení v oblasti ŘLZ	32
4.	Charakteristika vybraného podniku.....	33
4.1	Historický vývoj a ocenění.....	33
4.2	Předmět podnikání	34
4.3	Produktová nabídka.....	35
4.4	Organizační struktura společnosti	36
5.	Vlastní práce	37
5.1	Zhodnocení současného stavu.....	37
5.1.1	Popis personálního oddělení	37
5.1.2	Popis jednotlivých činností řízení lidských zdrojů	38
5.1.3	Výsledky dotazníkového šetření	47
5.1.4	Hodnocení hypotéz	64
5.2	Diskuze a návrh změn	73
6.	Závěr.....	80
I.	Summary.....	81
II.	Použitá literatura.....	82
III.	Seznam obrázků	85
IV.	Seznam tabulek	87
V.	Seznam příloh.....	89
VI.	Přílohy.....	90

1. Úvod

V dnešní době jsou lidské zdroje považovány za jeden z nejdůležitějších a nejcennějších zdrojů ve společnosti. Je možné je označit za základní stavební kámen každé společnosti a přispívají ke konkurenceschopnosti na trhu. Každý člověk je originál a podniky hledají možnosti, jak maximálně využít potenciál jednotlivých pracovníků. Řízení lidských zdrojů provádí jedince od samotného počátku, od jeho vyhledávání, přes přijímání, adaptaci, vzdělávání a rozvoj až po propouštění.

Pokud se společnosti podaří získat kvalitního pracovníka, je důležité, aby byl náležitě zaškolen a začleněn do kolektivu a pracovního prostředí. Dále by měla společnost věnovat pozornost vztahům na pracovišti, vzdělávání a rozvoji pracovníka a jeho motivaci a celkově se zajímat o jeho spokojenost. Pokud totiž organizace umí o své pracovníky správně pečovat a motivovat je, výsledkem budou výkonní a oddaní jedinci, kteří se budou ztotožňovat s kulturou a cíli společnosti.

Oblast řízení lidských zdrojů je tedy jedním z důležitých faktorů úspěchu společnosti. Vzhledem k současné době, která je spojena s rychle se měnícím prostředím je nutné neustále se obohacovat o nové poznatky v této oblasti. Společnosti usilují o zkvalitňování vlastního pracovního potenciálu a zároveň o jeho stabilizaci.

Předmětem této práce je právě problematika řízení lidských zdrojů. Práce je zaměřena jednak na teoretické aspekty řízení lidských zdrojů a rovněž na problematiku řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. V první části jsou vymezeny pojmy, které se týkají zkoumané oblasti a také jsou zde popsány jednotlivé personální činnosti. Následující část je pak věnována analýze jednotlivých činností, vyhodnocení výsledků a navržení změn.

Cílem této práce je zhodnocení současného stavu v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a stanovit návrhy na zlepšení. Současný stav řízení lidských zdrojů je zjišťován prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s manažerem a dále pak pomocí dotazníkového šetření.

2. Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje zahrnují znalosti, dovednosti, síť a energie lidí a jejich podporu, jejich fyzické a psychické zdraví, intelektuální schopnosti, osobnosti a motivace (Boxall, Purcell, & Wright, 2007).

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako logicky promyšlený a strategický přístup k řízení lidí. Tito lidé pracují ve společnosti a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů společnosti (Armstrong, 2007).

Aswathappa (2005) uvádí, že řízení lidských zdrojů je manažerská funkce, která pomáhá manažerům získávat, vybírat, školit a rozvíjet lidi ve společnosti.

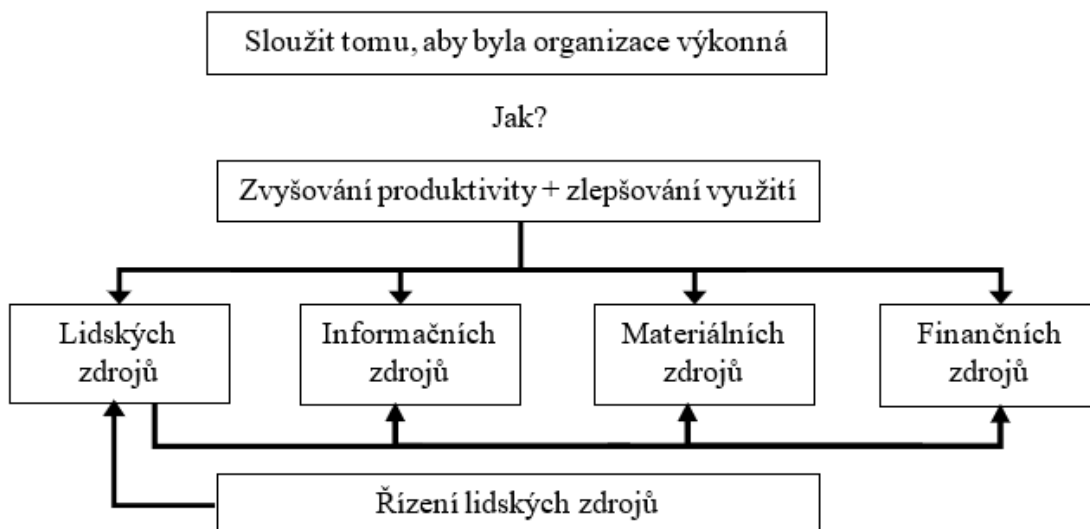
Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se stává jádrem řízení společnosti. Toto postavení personalistiky vyjadřuje význam lidské pracovní síly jako nejdůležitější výrobní vstup (Koubek, 2007).

Výraz řízení lidských zdrojů bývá často spojován se zásadami, postupy, filozofií a praktikami, které jsou spojované s řízením pracovníků. Týká se především aktivit, které podporují úspěšné získávání, motivování a rozvoj zaměstnanců a následně udržování jejich vysokého pracovního výkonu, díky čemuž organizace dosahuje svých cílů (Sims, 2007).

2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit výkonnost organizace, a aby se tato výkonnost neustále zlepšovala. Zajistit, aby se tento úkol splnil, lze jedině zlepšováním všech zdrojů organizace, tj. finančních, materiálních, informačních a lidských. Řízení lidských zdrojů je tedy zaměřeno na neustálé zlepšování, využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, a protože o využívání finančních a materiálních zdrojů rozhodují zdroje lidské, pak o zlepšování využití ostatních zdrojů organizace zprostředkovaně rozhoduje řízení lidských zdrojů. Obecný úkol řízení lidských zdrojů je znázorněn na obrázku 1 (Koubek, 2007).

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007)



Jako hlavní úkoly řízení lidských zdrojů je možné charakterizovat:

- Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se zajistit, aby byl tento člověk připraven na přizpůsobování se měnícím se požadavkům na dané místo.
- Optimální využití pracovních sil, především optimální využití pracovních schopností a fondu pracovní doby.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků, tedy rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, k rozvíjení a uspokojování nemateriálních a materiálních sociálních potřeb pracovníků, ke ztotožnění nebo sblížení individuálních zájmů se zájmy organizace, dále rozvoj osobnosti, sociálních vlastností, pracovních schopností. Řadí se sem i nezbytnost vytváření příznivých životních i pracovních podmínek pro zaměstnance a zlepšování jejich kvality pracovního života.
- Dodržování zákonů v oblasti práce, lidských práv a zaměstnávání lidí a také vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti společnosti (Koubek, 2007).

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat, aby byl dodržován etický přístup k řízení lidí,
- přispívat na rozvoj kultury, která je zaměřená na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečování kvalifikovaných, talentovaných a oddaných pracovníků,
- vytvářet a uplatňovat strategií lidských zdrojů v souladu se strategií společnosti, a tak podporovat dosažení strategických cílů,
- vytvářet pozitivní pracovní vztahy a navozovat důvěru mezi managementem a pracovníky (Armstrong & Taylor, 2015).

2.1.3 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje pomocí systémů, které propojují následující oblasti lidských zdrojů:

- Programy v oblasti lidských zdrojů (realizace politiky, strategie a praxe dle plánu).
- Politiky lidských zdrojů (zásady které, definují uplatnění a realizaci strategií, hodnot a principů v dílčích oblastech ŘLZ).
- Filozofie lidských zdrojů (popis základních principů a hodnot používaných při řízení lidí).
- Praxe v oblasti lidských zdrojů (neformální přístupy aplikované při řízení lidí).
- Strategie lidských zdrojů (vymezení směru, kterým řízení lidských zdrojů půjde).
- Procesy v oblasti lidských zdrojů (metody a formální postupy využívané k realizaci politik lidských zdrojů a strategických plánů) (Armstrong, 2007).

2.1.4 Podoby řízení lidských zdrojů

Existují dvě základní podoby řízení lidí – tvrdá a měkká podoba. Tvrdý přístup je možné chápat jako „velení“, protože organizace používá lidské zdroje k dosahování svých cílů stejně tak jako finance. Organizace využívající tvrdý přístup si jde „tvrdě za kšeftem“, a když se lidé opotřebují jednoduše přijme nové. Měkký přístup klade důraz na

motivaci, komunikaci a vedení a snaží se o zapojování pracovníků do problémů (Charvát, 2006).

2.1.5 Modely řízení lidských zdrojů

Modely řízení lidských zdrojů vysvětlují fungování řízení lidských zdrojů. Níže jsou popsány tyto vybrané modely:

- Model shody
- Harvardský model
- Kontextový model
- 5-P model
- Evropský model

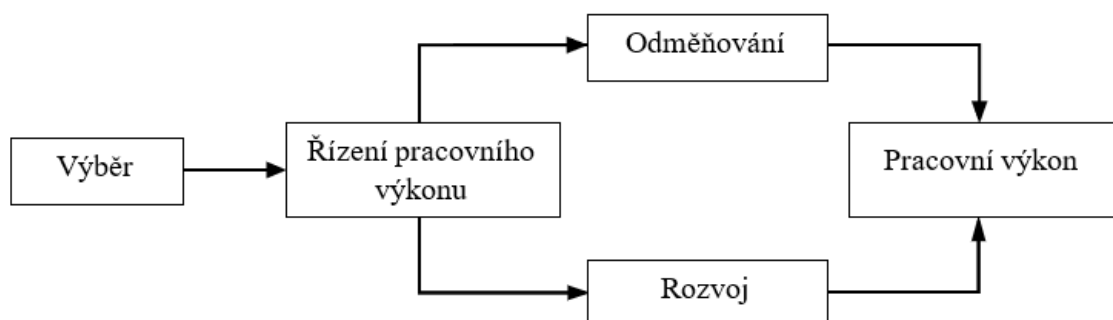
Model shody

Představitelé Michiganské školy (Fombrun a kol., 1984) zastávali názor, že struktura organizace a systémy lidských zdrojů by měly být řízeny v souladu se strategií organizace. Z tohoto přesvědčení vyplývá název „model shody“.

Na obrázku 2 je možné vidět cyklus lidských zdrojů, který je tvořen čtyřmi typickými funkcemi/procesy vykonávaných v organizacích. A to sice:

- výběr – existující lidské zdroje se spojují s pracovními místy,
- hodnocení – řízení pracovního výkonu,
- odměňování – je nutné, aby organizace odměňovala jak krátkodobé, tak i dlouhodobé výsledky, protože podnik musí fungovat a vynaložit úsilí v současnosti, aby byl úspěšný v budoucnosti,
- rozvoj – rozvíjení schopností vysoce kvalitních zaměstnanců (Armstrong, 2007).

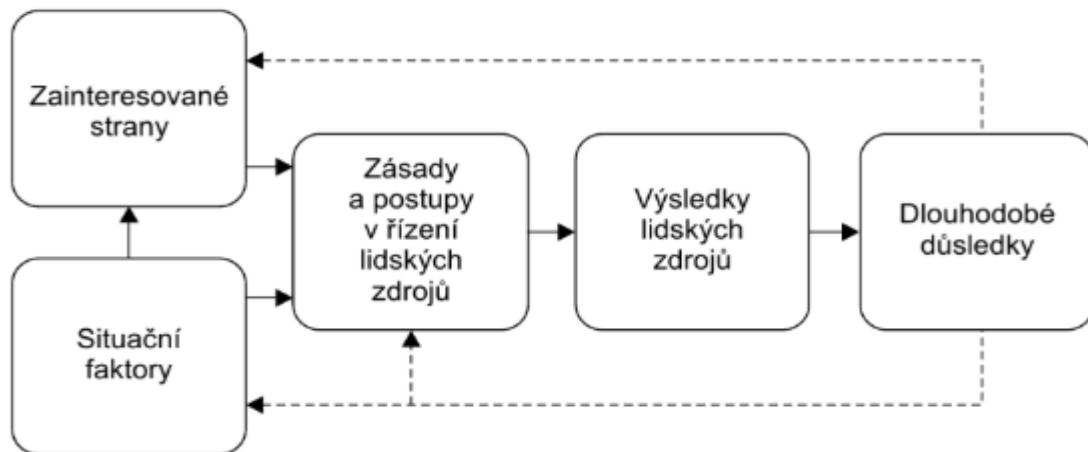
Obrázek 2: Cyklus lidských zdrojů (Armstrong, 2007)



Harvardský model

Na jedné straně jsou postupy a zásady, které se využívají při řízení lidských zdrojů ovlivňovány zainteresovanými stranami (tj. dodavateli, odběrateli, vlastníky, manažery, zaměstnanci, státem atp.) a působením situačních faktorů, na druhé straně mají dlouhodobé důsledky pro organizaci, společnost a jednotlivce a utvářejí výsledky lidských zdrojů (tzn. soulad mezi cíli organizace a cíli pracovníků, efektivnost nákladů na lidské zdroje, oddanost pracovníků práci k organizaci). Dlouhodobé důsledky pak zpětně ovlivňují postupy a zásady, které se uplatňují při řízení lidských zdrojů, působení situačních faktorů a zájmy zainteresovaných stran (Šikýř, 2014). Harvardský model řízení lidských zdrojů je znázorněn na obrázku 3.

Obrázek 3: Harvardský model ŘLZ (Šikýř, 2014)



Kontextový model

Dalším modelem řízení lidských zdrojů je kontextový model. Tento model bere v potaz působení okolních faktorů. Mezi tyto faktory patří například faktory politické, sociální či institucionální. Vliv těchto faktorů je v jiných modelech podceňován, protože kontext řízení lidských zdrojů je brán jen jako možná proměnná. Díky kontextovému modelu dochází k propojení systému řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se může rozvíjet a utvářet (Armstrong & Taylor, 2015).

5-P model

Model 5P dle Schulera (1992) popisuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti okruhů:

- Filozofie – prohlášení o tom, jak organizace vidí lidské zdroje, jakou roli hrají v celkovém úspěchu organizace a zároveň jak by s nimi mělo být zacházeno a jak by měl být řízeny.
- Politika – pokyny pro činnost v oblasti obchodních záležitostí týkajících se lidí a pro rozvoj programů a postupů v oblasti lidských zdrojů založených na strategických potřebách.
- Programy – jsou založeny na personální politice a skládají se z koordinovaného úsilí v oblasti lidských zdrojů, které má iniciovat a řídit snahy o organizační změny způsobené strategickými obchodními potřebami.
- Praktiky – jedná se o činnosti vykonaných při provádění personálních politik a programů. Mezi tyto činnosti patří zdroje, řízení výkonu a odměňování, učení a vývoj, vztahy se zaměstnanci a administrativa.
- Procesy – jsou formální metody a postupy, které se používají k realizaci strategických plánů a politik lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2017).

Evropský model

Vymezení evropského modelu řízení lidských zdrojů je následující:

- okolí (právní prostředí),
- cíle (cíle společnosti a sociální odpovědnost),
- zaměření (analýza výnosů a nákladů),
- vztahy s pracovníky (odborově organizované i odborově neorganizované),
- vztahy s liniiovými manažery (součinnost a odbornost),
- role personalistů (specializace) (Brewster, 1993).

2.2 Personální práce

Pojem personální práce obecně vyjadřuje, jak organizace přistupuje k řízení a vedení lidí. Samotný význam personální práce ve společnosti je charakterizování několika skutečnostmi jako je zřízení personálního útvaru a jeho začlenění v organizační struktuře, dále vytvoření funkce personalisty a postavení personálního ředitele v hierarchii řízení (Dvořáková, 2012).

2.2.1 Personální útvar

Personální útvar je specializované pracoviště, které je zaměřené na vytváření, organizaci a podporu personálního řízení společnosti. Zpravidla bývá samostatnou jednotkou v organizační struktuře, kde jsou koncentrovány veškeré činnosti v personální oblasti. Personální útvar dává podněty, intervenuje a poskytuje podporu a vedení v záležitostech, které se týkají zaměstnanců. Díky tomu může organizace dosahovat svých cílů (Kocianová, 2012).

Personální útvar má funkci koncepční (zabývá se koncepcí sociální a personální politiky), metodickou (vytváření metodiky k jednotlivým činnostem personalistiky a k nim příslušné návody a postupy), plánovací (vypracování personálních plánů tak, aby byly v souladu s cíli a strategií), řídicí a koordinační (stanovení hlavních směrů a úkolů systému personálního řízení a koordinace jejich plnění), informační (vytváření, uchovávání a aktualizování personálních informací a zajištění informovanosti pracovníků), poradenskou (poradenské služby v organizaci), výzkumnou a expertizní (hodnocení náročnosti pracovních činností, zjišťování postojů, názorů a pracovní spokojenosti zaměstnanců) (Mayerová & Růžička, 2000).

Jak uvádí Tomšík & Duda (2011) organizační struktura personálního útvaru závisí na velikosti podniku a na škále personálních činností, které podnik zajišťuje. Organizační struktura se může skládat z následujících částí:

- oddělení zaměstnávání (získávání/výběr/přijímání zaměstnanců, evidence zaměstnanců, ukončování pracovního poměru),
- oddělení personálního rozvoje (vzdělávání zaměstnanců a jejich hodnocení, kariéra),
- oddělení odměňování (hodnocení práce, tarify, normy, analýza pracovních míst),
- oddělení pracovních vztahů (dodržování zákonů, stížnosti, připomínky),
- oddělení personálního plánování (analyzování pohybu a stavu zaměstnanců),
- oddělení bezpečnosti práce (evidence a šetření úrazů),
- oddělení zdravotní péče (první pomoc, prohlídky),
- oddělení péče o pracovníky (stravování, pojištění),

- oddělení výzkumné a metodické (personální marketing, analýza trhu práce, person. informační systém, vedení statistických výkazů).

2.3 Personální činnosti

Personální činnosti jsou v literatuře popsány jako výkonná část personální práce. Je možné nalézt různé pojetí a různý počet personálních činností (Koubek, 2007).

Dvořáková (2007) uvádí, že personální činnosti jsou vykonávány personálním útvarem k realizaci organizačních cílů, které se týkají oblasti řízení a vedení lidí. Jedná se o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovně-právní legislativy, dále pak o koncepční, analytické a metodické činnosti, které souvisejí s poradenstvím manažerům a pracovníkům. V některých případech je možné hovořit o personálních službách, a to především pokud je personální útvar brán jako subjekt zajišťující požadavky a potřeby pracovníků – vnitřních klientů.

Níže jsou v jednotlivých podkapitolách popsány tyto personální činnosti:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání a výběr pracovníků
- Přijímání a adaptace pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Skončení pracovního poměru
- Personální informační systém
- Motivace pracovníků

2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je základním kamenem personálních činností. Na kvalitě této personální činnosti závisí jak efektivnost vykonané práce ve společnosti, tak i spokojenost zaměstnanců s vykonanou prací. Není možné vykonávat ostatní personální činnosti, aniž by byla vytvořena a analyzována pracovní místa a pracovní úkoly (Koubek, 2007).

Samotné vytváření pracovních míst je proces, při kterém se definují jednotlivé pracovní úkoly jedince (nebo skupiny jedinců), které se následně shromažďují do základních prvků organizační struktury (pracovních míst), jejichž úkolem je zabezpečit efektivní uspokojování potřeb společnosti a také uspokojování potřeb zaměstnanců zařazených na daných pracovních místech (Koubek, 2007).

Analýza pracovních míst je výchozím bodem pro realizaci dalších personálních aktivit. Cílem celého procesu je shromáždit a následně vyhodnotit informace o obsahu určitého pracovního místa. Díky analýze společnost získá informace k tvorbě popisů pracovních míst a profilů schopností (kompetencí) pracovníků a ke specifikaci nároků na jednotlivé pracovníky. Zajištění analýzy mají na starosti většinou specialisté, jako například ergonom, analytik práce nebo psycholog, který se zaměřuje na oblast psychologie práce (Kocianová, 2010).

Během vytváření pracovních míst a pracovních úkolů je nutné zajistit, aby:

- pracovní úkoly efektivně přispívaly ke splnění cílů společnosti,
- motivovaly zaměstnance a přinášely jim uspokojení,
- negativně neovlivňovaly duševní a fyzické zdraví zaměstnanců,
- odpovídaly schopnostem a kvalifikaci zaměstnanců,
- byly ve shodě se zákony a dalšími předpisy.

Před seskupení dílčích pracovních úkolů do pracovních míst je nutné zodpovědět níže uvedené otázky:

- Co? Které úkoly je nutné splnit.
- Kde? Umístění pracoviště a organizace.
- Kdy? Časový interval dne (tzn. od – do).
- Proč? Důvody pro požadovaný úkol.
- Jak? Metody provádění práce.
- Kdo? Schopnosti zaměstnance a jeho duševní a fyzické vlastnosti (Koubek, 2007).

2.3.2 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů určuje potřebu lidských zdrojů, kterou organizace požaduje, aby mohla dosáhnout stanovených strategických cílů. Personální plánování

vychází z názoru, že hlavním strategických zdrojem jsou lidé. Zabývá se kvalitativní i kvantitativní stránkou potřeby lidských zdrojů a odpovídá na otázky:

- Jaké lidi?
- Kolik lidí? (Armstrong, 2007).

Celý proces plánování pracovníků je možné rozdělit do pěti dílčích níže uvedených skupin se stanovenými úkoly:

- Plánování potřeby pracovníků – počet pracovníků, kdy a na jakou práci budou potřeba a jakou musí mít kvalifikaci.
- Plánování získávání pracovníků – způsob pokrytí existujícího nedostatku zaměstnanců.
- Plánování snižování stavu pracovníků – jaká je potřeba přijmou opatření, aby došlo ke snížení počtu pracovníků.
- Plánování využití pracovníků – kdy, jaké a kolik zaměstnanců je možné použít na jakou práci.
- Plánování rozvoje pracovníků – opatření, která mohou být realizována pro zvýšení kvalifikace zaměstnanců (ze střednědobého i dlouhodobého hlediska) (Wöhe & Kislingerová, 2007).

Cíle personálního plánování jsou do určité míry závislé na podmínkách organizace. Mezi typické cíle patří:

- získat a udržet počet pracovníků, který organizace potřebuje a zároveň aby měli potřebné schopnosti, dovednosti a zkušenosti,
- předcházení problémům, které souvisejí s možným nedostatkem či přebytkem pracovníků,
- formovat pracovní sílu tak, aby se podílela na schopnosti společnosti se adaptovat v měnícím se prostředí,
- pomocí formulace strategie rozvoje zaměstnanců a strategie stabilizace snižovat závislost společnosti na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, a to v případě, že nabídka pracovníků s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná,
- pomocí flexibilních systémů práce zlepšit využití zaměstnanců (Armstrong, 2007).

2.3.3 Získávání a výběr pracovníků

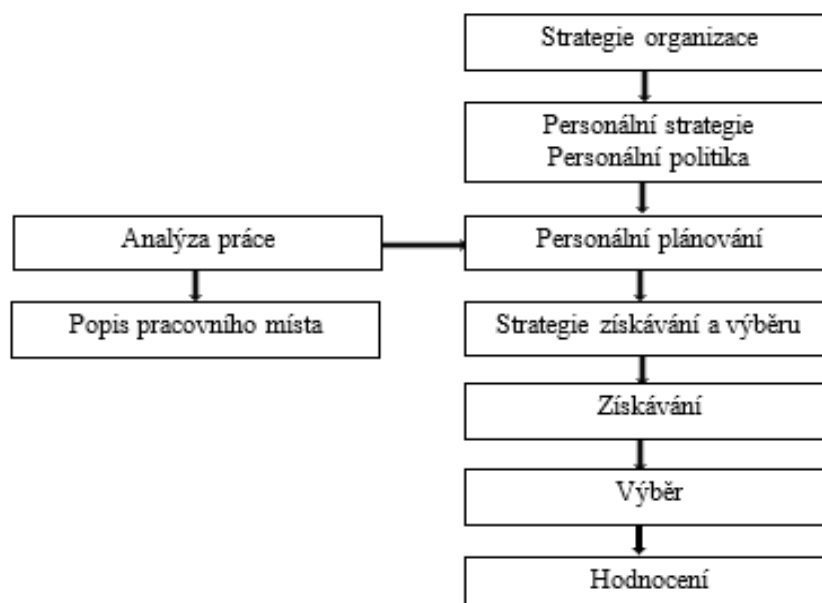
Získávání pracovníků

Cílem získávání pracovníků je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalitní pracovníky. Efektivnost procesu získávání zaměstnanců se zvyšuje, když se potřeby organizace shodují s potřebami kandidáta. Toho je možné docílit, pokud organizace poskytne reálnou představu o nabízené pozici a požadavcích na ni, uchazeč pak může porovnat své pracovní priority se skutečností (Dvořáková, 2007).

Proces získávání a výběru pracovníků je sled kroků, které směřují k rozhodnutí, kým bude nabízené pracovní místo obsazeno. Na obrázku 4 je možné vidět proces získávání a výběru pracovníků, který se skládá z následujících kroků:

1. Plánování lidských zdrojů.
2. Provedení analýzy práce, vytvoření popisu pracovních míst a upřesnění požadavků na pracovníky pro dané pracovní místo.
3. Zpracování strategie získávání a výběru pracovníků.
4. Získávání pracovníků.
5. Výběr pracovníků.
6. Rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči.
7. Hodnocení, jak byl proces získávání a výběru efektivní (Horváthová, 2014).

Obrázek 4: Proces získávání a výběru pracovníků (Horváthová, 2014)



Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků

Organizace může získávat pracovní síly buď z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje pracovních sil patří:

- zaměstnanci, kteří dospěli k tomu, že mohou vykonávat náročnější práci, než jakou dělají na současné pozici,
- uspořené zaměstnanci (např. v důsledků modernější technologie),
- zaměstnanci uvolnění kvůli ukončení nějaké činnosti nebo kvůli organizačním změnám,
- zaměstnanci, kteří chtějí z nějakého důvodu přejít na nově vytvořené či uvolněné pracovní místo, i přesto, že jsou na současném místě účelně využiti (Koubek, 2007).

Vnější zdroje pracovních sil zahrnují zejména zaměstnance z oblasti regionu, dále zaměstnance, kteří vstupují do výrobního procesu, pracovníky uvolněné z jiných společností nebo pracovníky, kteří projeví zájem o změnu zaměstnání (Synek & Kislingerová, 2010).

Získávání pracovních sil z vnitřních zdrojů má své výhody i nevýhody:

Výhody:

- snížené náklady na získávání a zaučování pracovníka,
- perspektiva pracovního postupu,
- udržení pracovníka ve společnosti a zlepšení morálky,
- snazší administrativa procesu a kratší doba procesu,
- pracovník zná spolupracovníky a prostředí organizace.

Nevýhody:

- „podniková slepota“,
- omezený výběr pracovníků,
- rivalita mezi pracovníky, zklamání kolegů,
- eventualita obtížného získávání autority (Tomšík & Duda, 2011).

Stejně jako u vnitřních zdrojů i získávání pracovníků z vnějších zdrojů má své výhody a nevýhody:

Výhody:

- větší počet kandidátů,
- přesné naplnění potřeby,
- rychlejší uznání nově příchozího,
- nový impuls pro společnost.

Nevýhody:

- vyšší náklad na získávání pracovníka,
- pracovníkova neznalost společnosti,
- nemožnost kariérního postupu interních pracovníků,
- delší doba procesu,
- zvýšení fluktuace pracovníků,
- příchod na nové pracoviště může být stresující,
- riziko spojené se zkušební lhůtou (Váchal & Pártlová, 2008).

Metody získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků jsou založeny na potřebě organizace dát na vědomí výskyt volné pracovní pozice a navnadit je, aby se o nabízenou pozici ucházeli. Volby metody se odvíjí od toho, zda chce organizace obsadit místo z vnějších nebo vnitřních zdrojů, dále pak hrají roli požadavky na nabízené pracovní místo, situace na trhu práce nebo to, jak rychle potřebuje danou pozici obsadit. Mezi nejčastěji používané metody patří:

- Uchazeči se nabízejí sami – uchazeči se nabízejí, přicházejí či se obrací na společnost sami, díky její dobré pověsti, dobře placené nebo prestižní práci.
- Doporučení nynějšího pracovníka organizace – pro uplatnění této metody je potřeba, aby byli současní pracovníci informováni o nabízené pozici a její povaze. Některé organizace odměňují pracovníka, který přivede či doporučí vhodného kandidáta.
- Přímé oslovení vyhlédnutého kandidáta – od vedoucích pracovníků je očekáváno sledování, kdo je v daném oboru dobrý, známý a má nápady a v případě potřeby je pak osloví s nabídkou.

- Vývěsky – v organizaci nebo i mimo ni. Jedná se o poměrně levnou a nenáročnou metodu, kdy jsou vývěsky umístěny na frekventované místo.
- Letáky dávané do poštovních schránek – prostřednictvím poštovních doručovatelů, organizacích zaměřených na tyto služby nebo najatých jedinců.
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích – nabídky zveřejněné v tiskovinách, odborných periodikách, rozhlasu či televizi.
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi – organizace spolupracují se vzdělávacími institucemi. Mají různé možnosti si určitého studenta vyhlédnout a zavázat.
- Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému – tuto metodu je možné využít, pokud má příslušný odbor vlastní informační systém pro jejich členy.
- Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod., a využívání jejich informačních systémů – metoda používána k získávání špičkových odborníků pomocí využívání informačních systémů např. vědeckých společností nebo sdružení odborníků.
- Spolupráce s úřady práce – úřady práce jsou využívány jak osobami, které hledají práci, tak i organizacemi, které práci nabízejí.
- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen – společnosti poskytující tyto služby nabízejí kromě získávání pracovníků i předvýběr uchazečů. Konečné rozhodnutí, by mělo ale zůstat na organizaci, která místo nabízí.
- Používání počítačových sítí, elektronické získávání pracovníků – v současnosti existuje velké množství internetových stránek a e-mailových adres, kam mohou organizace zveřejňovat a zasílat svou nabídku pracovního místa (Koubek, 2007).

Výběr pracovníků

Cílem výběru pracovníků je vybrat ty, kteří splňují záměry organizace. Porovnávají se vlastnosti a předpoklady uchazeče s nároky na nabízenou pozici. Jedná se

o oboustranný proces, kdy organizace si vybírá svého budoucího pracovníka tak i uchazeč si vybírá organizaci (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015).

Proces výběru pracovníků je sled kroků na základě, kterých by organizace měla dospět k rozhodnutí, kterému z uchazečů bude pracovní pozice nabídnuta. Při výběru pracovníků lze postupovat následovně:

1. Zkoumání dokumentů uchazečů, předvýběr telefonickým rozhovorem.
2. První rozhovor a kontakt uchazečů se společností.
3. Shromáždění a analýza informací o kandidátech (assessment centre, lékařské vyšetření, testy způsobilosti).
4. Přijímací (výběrový) pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Ukázání pracoviště kandidátům a představení potenciálních spolupracovníků.
7. Rozhodnutí o přijetí uchazeče.
8. Informování uchazeče o přijetí a také ostatních uchazečů o nepřijetí (Kocianová, 2010).

Metody výběru pracovníků

Šikýř (2016) uvádí, že metoda výběru pracovníka, je určitý postup, při kterém se zkoumají a posuzují způsobilosti uchazeče o zaměstnání. Jako běžné metody lze uvést:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí.

2.3.4 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání

Přijímání pracovníků zahrnuje řadu procedur, které započínají od okamžiku kdy je kandidát informován, že byl vybrán pro nabízenou pozici a jeho akceptace nabídky. V užším pojetí tvoří přijímání nového zaměstnance procedury, které souvisejí s počáteční fází pracovního poměru nově přichozího zaměstnance do společnosti. V širším pojetí

zahrnuje tento proces i záležitosti, které souvisejí s přechodem dosavadního zaměstnance společnosti na nové místo v rámci společnosti (Koubek, 2007).

Při přijímání pracovníka vzniká pracovní poměr. Pracovní poměr vzniká na základě pracovní smlouvy, volby nebo jmenováním. Pracovníci mohou se zaměstnavatelem uzavřít i dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to:

- dohodu o provedení práce,
- dohodu o pracovní činnosti (Schmied, 2006-).

Pracovní smlouva musí obsahovat náležitosti jako je druh práce, místo výkonu práce a datum nástupu do práce. Z hlediska délky trvání pracovního poměru se smlouva uzavírá buď na dobu určitou nebo na dobu neurčitou (Brodský, 2009).

Adaptace

Řízená adaptace je systematické a formalizované začlenění nového pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem této adaptace je:

- snížit ztráty v produktivitě,
- snížit náklady na fluktuaci,
- zvýšit pracovní spokojenost.

Jde o kombinaci pracovní a sociální adaptace, kdy se pracovník musí adaptovat na požadavky práce a sociální vztahy na pracovišti a firemní kulturu (Dvořáková, 2012).

Schopnost přizpůsobit se novému prostředí (adaptabilita) je u každého pracovníka jiná. Adaptace pracovníka záleží na osobnostních předpokladech, pracovních zkušenostech a pracovní úrovni (Kocianová, 2010).

Barešová (2012) uvádí, že nový pracovník by si neměl připadat ztracený. Zájem o nového pracovníka nemusí začínat až prvním dnem v organizaci, ale může začít již v okamžiku ukončení výběrového řízení a dohodnutí pracovních podmínek.

Odpovědnost za průběh adaptace pracovníka má nadřízený, personalisté, mentor nebo patron. Lze říci, že převažující podíl na adaptaci pracovníka mají jeho přímí nadřízení, kterým mohou také pomáhat spolupracovníci nového pracovníka (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015).

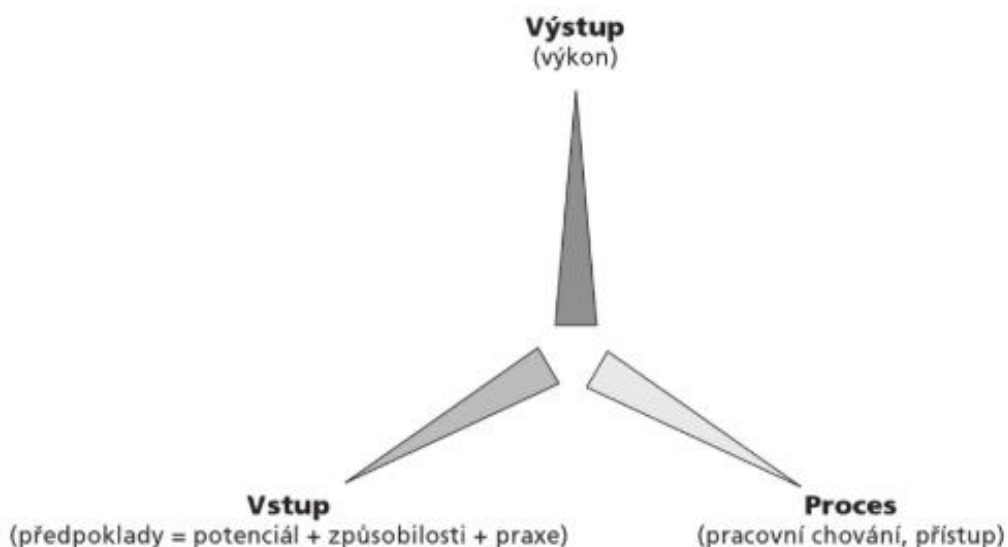
Výsledek procesu je adaptovanost pracovníka, která je charakterizována odvedenými výsledky z práce a začleněním do sociálních vztahů (Dvořáková, 2012).

2.3.5 Hodnocení pracovníků

Halík (2008) uvádí, že před započítím hodnocení pracovníků, je důležité vzít v úvahu, jaké pracovní podmínky pro ně organizace vytvořila, jestli mají příjemné pracovní prostředí, odpovídající pracovní prostředí, dostatek pracovních prostředků a zda organizace vytváří dostatečné podmínky k pracovním výkonům. Podřízení pracovníci by měli mít prostor vyjádřit se k danému hodnocení a osoba která hodnocení prováděla si musí svůj názor obhájit nebo uznat argumenty druhé strany.

Dle Hroníka (2006) existují v podstatě tři oblasti hodnocení pracovníků. Jestliže chceme, aby hodnocení bylo efektivní musí být zaměřeno na všechny oblasti. Tyto oblasti jsou znázorněny na obrázku 5.

Obrázek 5: Oblasti hodnocení pracovníků (Hroník, 2006)



Výstupy představují výsledky a výkony, které jsou dobře měřitelné. Vstupy často znázorňují kompetence a lze si pod nimi představit vše co pracovník vkládá do své práce, což mohou být kromě kompetencí i zkušenosti. Pod oblast procesu spadá hodnocení přístupu zaměstnance k jednotlivým úkolům a zadáním (Hroník, 2006).

Cílem hodnocení pracovníků je stanovit relativní hodnotu práce (na základě spravedlivého, jednotného a pečlivého posouzení), poskytnou informace potřebné pro vytvoření a následné udržování mzdových a platových stupňů, umožnit porovnávání tržních sazeb prací či rolí s podobnou složitostí nebo množstvím práce, dále poskytnout objektivní základnu pro zařazování prací do jednotlivých stupňů, být transparentní

a zajistit, aby společnost plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.

Existují dva přístupy hodnocení práce, a to analytický a neanalytický. Analytický přístup je proces rozhodování o hodnotě práce. Za účelem stanovení relativní hodnoty určité práce se provádí analýza toho, do jaké míry jsou přítomny v dané práci různé definované faktory nebo prvky. Neanalytický přístup hodnocení práce je založen na porovnávání prací jako celek a umístění je do určitých stupňů či pořadí (Armstrong, 2007).

2.3.6 Odměňování pracovníků

Halík (2008) ve své publikaci zmiňuje, že neexistuje objektivní metoda, jak stanovit odměnu za jakoukoli práci. Plat odráží nejen hodnocení práce, ale i postavení v organizaci a více či méně motivuje každého pracovníka, a proto je považován za důležitou motivační složku. Vedení organizace si vybírá v platové politice ze dvou cest, buď zvolí strategii vysoké úrovně platů, a tak se snaží získat a zároveň udržet nejlepší pracovníky, nebo zvolí strategii nízké úrovně platů, která s sebou nese riziko špatné pracovní morálky, fluktuace zaměstnanců a nesounáležitost s firmou.

Odměňování pracovníků je důležitou personální oblastí pro společnost i pro pracovníka. Jedná se o jakousi kompenzaci za provedenou práci a může být realizováno v podobě mzdy, platu nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny. Od odměn se odvíjí množství a kvalita budoucí práce. Mohou mít, jak již bylo uvedeno, peněžní i nepeněžní formu, může se jednat například o povýšení, vzdělávání, veřejné uznání pracovních výsledků nebo zadání zajímavých pracovních úkolů (Kocianová, 2010).

Jak již bylo výše zmíněno, odměňování pracovníků je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků a také ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Organizace by měla mít vytvořený efektivní, spravedlivý, transparentní a motivující systém odměňování, který je přijatelný jak pro organizaci, tak i pro pracovníky. Díky nastavenému systému odměňování by měla být společnost schopna diferencovat výkonné pracovníky od těch nevýkonných, mezi pracovníky s různou úrovní požadovaných kompetencí a mezi pracovníky s rozdílnou tržní hodnotou (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015).

Celková odměna je hodnota celkových výdělků a zaměstnaneckých výhod, které můžou zaměstnanci získat. Obsahuje všechny druhy odměn, tedy přímé i nepřímé, vnitřní

i vnější. Propojuje vliv dvou stěžejních kategorií – transakční odměny a relační odměny (viz. obrázek 6). Transakční odměny zahrnují hmotné (hmatatelné) odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a týkají se zaměstnaneckých výhod a peněžních odměn. Relační neboli vztahové odměny zahrnují nehmotné odměny, které se týkají rozvoje, vzdělávání, zkušeností a zážitků z práce (Manas & Graham, 2003).

Obrázek 6: Celková odměna a její složky (Armstrong, 2007)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

2.3.7 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců v závislosti na měnících se požadavcích na určitá pracovní místa, dále zvyšování použitelnosti zaměstnanců (tzn. rozšiřování znalostí a dovedností potřebných ke zvládnutí, alespoň z části, dalších pracovních míst) a rozšiřování schopností zaměstnanců také usnadňuje případné rekvalifikační procesy (Koubek, 2007).

Harrison (2005) popisuje následující typy vzdělávání – instrumentální, poznávací, citové a sebereflektující. Instrumentální vzdělávání se zabývá tím, jak lépe vykonávat práci, u které bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Poznávací neboli kognitivní vzdělávání je zaměřeno na zlepšení znalostí a pochopení věcí. Citové (emoční) vzdělávání je založeno na formování postojů či pocitů a sebereflektující vzdělávání je zacíleno na formování nových vzorců myšlení, nahlížení a chování a následného vytváření nových znalostí.

Armstrong (2007) ve své publikaci uvádí, že politiky a programy vzdělávání ve společnosti je forma zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných pracovníků, kteří jsou potřební k naplnění současných i budoucích potřeb společnosti.

Vzdělávání na pracovišti je efektivním přístupem vzdělávání, jehož efektivita je založena na aplikaci znalostí a dovedností získaných během tradičního školení nebo při samostudiu do reálných podmínek. Pro aplikaci toho přístupu lze využít mnoha metod jako například osobní coaching, monitorování hovorů, pracovní-školicí obědy nebo síťově orientované databáze znalostí (Walker, 2003).

Samostudium jako forma vzdělávání, je vhodné k prohloubení a naučení základních znalostí. Tato forma vzdělávání studujícímu umožňuje, aby si sám stanovil, co je potřeba nastudovat a vytvořil si svůj vlastní rozvrh a stanovil vlastní tempo učení (Walker, 2003).

Vzdělávání pracovníků mimo pracoviště se uskutečňuje mimo běžné pracoviště pracovníků ve společnosti nebo mimo ni. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří přednášky, semináře, demonstrování, případové studie nebo outdoorové aktivity (Šikýř, 2016).

Rozvoj je proces, díky kterému je možné progresivně postupovat ze současného do budoucího stavu schopností a znalostí. Tento proces má podobu vzdělávací aktivity, prostřednictvím níž jsou pracovníci připravováni pro širší, náročnější a odpovědnější pracovní úkoly. V programech rozvoje pracovníků je kladen důraz na plánované učení a plánování osobního rozvoje.

Plánování osobního rozvoje mají na starosti jednotlivci s požadovaným vedením, podporou a pomocí manažerů. Jedná se o navrhování kroků, které povedou k vzdělávání a rozvoji. K formulování a realizaci plánu je potřeba, aby byla poskytnuta podpora ze strany společnosti. Plán osobního rozvoje tvoří čtyři fáze – zhodnocení současného stavu a potřeby rozvoje, stanovení cílů, příprava plánu činností a realizace (Koubek, 2007).

2.3.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy se dělí na vztahy formální a vztahy neformální. Formální pracovní vztahy jsou hlavně pracovní-právní vztahy, které jsou spojené s výkonem závislé práce a jsou upravené pracovní-právními předpisy. Tyto pracovní-právní vztahy je možné dále rozdělit na individuální a kolektivní. Individuální vznikají mezi zaměstnavatelem

a zaměstnancem a kolektivní mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavateli. Formální charakter mají i vztahy mezi pracovníky ve společnosti (mezi nadřízenými a podřízenými) a vztahy pracovníků k dalším zainteresovaným stranám ve společnosti i mimo ni (vlastníci, odběratelé, dodavatelé).

Za neformální pracovní vztahy se považují běžné společenské a mezilidské vztahy. Tyto vztahy vznikají spontánně a přirozeně uvnitř i vně organizace a jejich úroveň má výrazný vliv na vzájemné jednání jedinců i celkové fungování společnosti.

Vedoucí pracovníci mají za úkol jít příkladem a prosazovat a podporovat žádoucí a přijatelné způsoby jednání a chování pracovníků a případné nežádoucí projevy důsledně eliminovat. Od přístupu vedoucích pracovníků se odvíjí, jak se budou pracovníci chovat mezi sebou, ke svému okolí a také k samotným vedoucím pracovníkům (Šikýř, 2016).

2.3.9 Péče o pracovníky

Dle Koubka (2007) je péči o zaměstnance možné rozdělit do tří skupin:

- povinná péče – vychází ze zákonů, předpisů a kolektivních smluv nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče – vychází z kolektivních smluv na úrovni organizace,
- dobrovolná péče – vychází z personální politiky organizace.

Zákoník práce stanovuje povinnosti zaměstnavatele vytvářet pracovníkům takové pracovní podmínky, aby byl možný bezpečný výkon práce. Zaměstnavatel zajišťuje především zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro pracovníky, vzhled a úpravy pracovišť, pracovnělékařskou péči a podmínky pro uspokojení zájmů a potřeb pracovníků (Hruška, 2007).

2.3.10 Skončení pracovního poměru

Pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může skončit, jak stanovuje Zákoník práce, z následujících důvodů:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím doby (u poměru na dobu určitou),

- smrtí zaměstnance,
- u cizinců i uplynutím doby povolení k pobytu, okamžikem vyhoštění (Hruška, 2007).

2.3.11 Personální informační systém

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je personální informační systém (PIS). Pod tímto pojmem je možné si představit uchovávání, získávání, třídění, propojování a interpretaci dat. Dále pak distribuci, generování nových informací a druhotné vyhledávání. Jedná se tedy o jakýsi soubor, který obsahuje všechny informace a údaje a procesy jejich zpracování, které se jakýmkoli způsobem dotkli jednotlivých personálních činností (Dvořáková, 2007).

Walker (2003) označuje personální informační systém za hlavního zpracovatele procesů, upravovatele a archiváře dat.

Společnost může personální údaje zpracovávat jak v elektronické, tak i v písemné podobě. V písemné podobě se jedná o veškeré dokumenty, které musí být zpracovány písemně dle právních předpisů (např. pracovní smlouvy). Osobní údaje pracovníků tvoří základ personálního informačního systému. Tyto údaje se zpracovávají ve shodě s právními předpisy, a to před a při vzniku, za trvání, při i po skončení pracovněprávního vztahu (Šikýř, 2016).

Personální informační systém by měl svým uživatelům zajistit systematické řešení níže uvedených oblastí:

- personální agendy (spravování databáze obsahující základní údaje o zaměstnancích, monitoring zásad interních norem zaměstnávání lidí a legislativních norem),
- personálního plánování (plánování potřeby pracovníků, osobního a sociálního rozvoje),
- analýzy a vytváření pracovních míst (spravování charakteristik struktur pracovních míst, pracovních funkcí, pracovníků, přehled specifikací pracovních míst),
- získávání, výběru a uvolňování pracovníků (plánování pokrytí potřeby pracovníků, řízení jednotlivých činností souvisejících s procesy přijímání, rozmisťování a uvolňování pracovníků),

- mzdové agendy (evidování dovolených a pracovní neschopnosti, vedení mzdového účetnictví, zabezpečení výpočtu sociálních platech, mezd a náhrad),
- hodnocení práce a pracovníků (hodnocení práce a archivace výsledků hodnocení pracovníků),
- vzdělávání a rozvoj pracovníků (plánování potřeby vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a analýza efektivnosti vzdělávání),
- péče o zaměstnance (monitoring zdravotního stavu pracovníků, rozpoznání nároků na sociální výhody a jejich následná evidence o poskytování),
- komunikace (elektronické předávání pracovních úkolů) (Dvořáková, 2007).

2.3.12 Motivace pracovníků

Teorie motivace se zaměřuje na to, co vede jedince k tomu, aby něco dělali. Motiv je důvod proč něco dělat. Lidé se stávají motivovanými, když očekávají, že jejich činnosti (kroky) povedou k dosažení cíle. Dobře motivovaní jedinci mají přesně definované cíle a podnikají kroky k jejich dosažení (Armstrong, 2009).

Podle Arnolda (1991) existují tři složky motivace, a to:

- směr – co se nějaký jedinec pokouší dělat,
- úsilí – s jakou pílí se o to daný jedinec pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to daný jedinec pokouší.

Motivace souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho osobností a s jeho činností. Mezi základní zdroje motivace, vědomé i nevědomé, patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály, vzory,
- hodnoty, hodnotové orientace (Krninská, 2012).

Existují dva typy motivace – vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je definována jako motivace, která vychází z práce samotné a dochází k ní, když člověk cítí, že vykonávaná práce je vnitřně zajímavá, důležitá a podnětná, zároveň obsahuje odpovědnost

a pravomoc, autonomii, příležitost k růstu a postupu a příležitost rozvíjet schopnosti a dovednosti. Vnější motivace je tvořena odměnami (zvýšení platu, pochvala, uznání, povýšení) a tresty (kritika, odepření mzdy) (Armstrong, 2009).

3. Cíl a metodika

3.1 Cíl

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a stanovit návrhy na zlepšení.

Pro naplnění hlavního cíle práce byly stanoveny následující dílčí cíle:

- Studium a zpracování tématu z odborné literatury
- Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů
- Realizace rozhovoru s manažerem
- Realizace dotazníkového šetření
- Vyhodnocení průzkumu mezi pracovníky
- Stanovení návrhů na zlepšení

Hypotézy

Zároveň byly pro diplomovou práci stanoveny hypotézy, viz níže. Záměrem hypotéz bylo zkoumání závislosti pracovní pozice na spokojenosti s pracovní pozicí, hodnocení doporučení společnosti, spokojeností s nastavením provizního řádu, spokojenosti s výší příjmů, motivací k dobrému výkonu a spokojeností s nabízenými benefity. Hypotézy budou v textu následně potvrzeny či vyvráceny.

Hypotéza 1

H1.0. Spokojenost s pracovní pozicí nezáleží na pracovní pozici

H1.1. Spokojenost s pracovní pozicí závisí na pracovní pozici

Hypotéza 2

H2.0: Doporučení společnosti jako zaměstnavatele nezávisí na pracovní pozici

H2.1: Doporučení společnosti jako zaměstnavatele závisí na pracovní pozici

Hypotéza 3

H3.0: Spokojenost s provizním řádem nezávisí na pracovní pozici

H3.1: Spokojenost s provizním řádem závisí na pracovní pozici

Hypotéza 4

H4.0: Spokojenost s výší příjmu nezávisí na pracovní pozici

H4.1: Spokojenost s výší příjmu závisí na pracovní pozici

Hypotéza 5

H5.0: Mezi dostatečnou motivací k dobrému výkonu a pracovní pozicí neexistuje statisticky významný vztah

H5.1: Mezi dostatečnou motivací k dobrému výkonu a pracovní pozicí existuje statisticky významný vztah

3.2 Metodika

Metodický postup je rozdělen do několika částí, které jsou popsány v následujících podkapitolách.

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

K tomu, aby bylo možné provést důkladné zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, bylo nutné nejdříve nastudovat odbornou literaturu. Toto studium bylo provedeno v zimním semestru druhého ročníku navazujícího magisterského studia a je zpracováno v literárním přehledu této práce. Zdroje, ze kterých bylo čerpáno byly především vypůjčené knihy z Akademické knihovny Jihočeské univerzity a Jihočeské vědecké knihovny v Českých Budějovicích a internetové stránky.

3.2.2 Charakteristika vybraného podniku

Pro zpracování praktické části diplomové práce byla vybrána společnost Raiffeisen stavební spořitelna a.s. Charakteristika společnosti byla zpracována na základě informací získaných z rozhovoru s manažerem a z internetových stránek společnosti.

Obchodní zástupci vybrané společnosti tvoří obchodní síť, která je rozdělena na jednotlivé oblasti po celé republice. Tato diplomová práce se věnuje řízení lidských zdrojů v jedné vybrané pražské oblasti.

3.2.3 Analýza řízení lidských zdrojů

Aby byly získány potřebné informace k provedení analýzy řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti, byl proveden strukturovaný rozhovor manažerem oblasti a dotazníkové šetření. Nedílnou součástí analýzy bylo také zúčastněné pozorování.

Rozhovor s manažerem

Rozhovor s manažerem oblasti proběhl před provedením dotazníkového šetření, a to konkrétně v lednu 2021 za účelem zjištění potřebných informací k provedení analýzy.

Schůzka s manažerem se uskutečnila na kanceláři dané oblasti, kde bylo možné se sekat i s jednotlivými obchodními zástupci. Jednotlivé odpovědi byly zaznamenávány pomocí MS Word na notebooku. Po dohodě s manažerem byla část hovoru zachycena také na diktafon, jelikož po položení připravených otázek následovala volná diskuze o společnosti a obchodních zástupcích, u které by bylo náročné všechny informace poznamenat. Seznam otázek, které byly kladeny je možné nalézt v příloze 3 této diplomové práce.

Dotazníkové šetření

Na rozhovor s manažerem oblasti bylo navázáno dotazníkovým šetřením, které bylo anonymní. Dotazník byl sestaven z 25 otázek (viz příloha 1), přičemž některé otázky byly otevřené, kde každý z respondentů mohl vyjádřit svůj názor a u otázek uzavřeného typu měli respondenti na výběr z několika možností.

Připravený dotazník byl předložen manažerovi ke kontrole a ke schválení, případně k navržení vlastních otázek. Následně proběhla distribuce dotazníků prostřednictvím e-mailu a jejich elektronické vyplnění.

Sběr dat byl uskutečněn v polovině února a bylo rozesláno 35 dotazníků, přičemž celková návratnost činila 89 %.

Dále byl zjišťován vztah proměnné otázky č. 5 – Vaše pozice s otázkami č. 6, 8, 10, 11, 21 a 23. Jelikož se jedná vždy o dvě kategoriální proměnné, vztah by měl být ověřen pomocí χ^2 testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Jelikož jsou některé kategorie pozice velmi málo zastoupeny, ve všech případech nejsou splněny předpoklady pro tuto metodu. Tyto předpoklady nejsou splněny ani v případě, že se sloučí odpovědi „Ano“ a „Spíše ano“ do jedné kategorie a odpovědi „Ne“ a „Spíše ne“ do druhé kategorie, popř. se málo zastoupené pracovní pozice (Manažer obchodní skupiny a Zprostředkovatel)

sloučí do jedné kategorie. Na základě upravených dat, kdy má matice velikost 5x2 (původní pozice a odpovědi Ano/Ne) je však možné použít modifikovaný Fisherův exaktní test, který je možný právě do této velikosti matice. Vyhodnocení hypotéz bylo provedeno pro sloučené verze odpovědí. Pro popis jednotlivých skupin je uvedena kontingenční tabulka v plné velikosti (portal.matematickabiologie.cz).

Použitá metodika

V rámci práce byl použit Fisherův exaktní test, který byl modifikován pro kontingenční tabulku velikosti 5x2, resp. 2x5. Níže uvedená metodika představuje původní nemodifikovaný test. Výpočet modifikovaného testu byl proveden na <https://www.quantitativeskills.com/sisa/statistics/fiveby2.htm>.

Fisherův exaktní test

Tento test vychází z čtyřpolní kontingenční tabulky, tj. nejjednodušší formy kontingenční tabulky, kdy oba kategoriální proměnné mají pouze 2 možné alternativy odpovědi (tzn. Alternativní proměnné), viz tabulka níže.

Tabulka 1: Vzorová čtyřpolní kontingenční tabulka

Náhodná veličina X	Náhodná veličina Y		
	Y1	Y2	Celkem
X1	a	b	a+b
X2	c	d	c+d
Celkem	a+c	b+d	a+b+c+d

Zdroj: www.portal.matematickabiologie.cz

Stejně jako v případě obecné kontingenční tabulky je možné pomocí statistických metod rozhodovat o statistické závislosti dvou sledovaných veličin, v případě čtyřpolní tabulky je možné navíc velmi jednoduše rozhodovat i o míře této závislosti (o těsnosti statistické vazby).

Při rozhodování o nezávislosti ve čtyřpolní tabulce se může samozřejmě použít Pearsonův chí-kvadrát test, neboť tento test lze použít na jakoukoliv kontingenční tabulku, nicméně u tohoto testu je nutné hlídat jeho předpoklady: 80 % očekávaných četností, e_{ij} , větších než 5 totiž v případě čtyřpolní tabulky znamená 100 % očekávaných

četností, které mají být větší než 5. Nedodržení předpokladů pro Pearsonův chí-kvadrát test může stejně jako u t -testu a analýzy rozptylu vést k nesmyslným závěrům. Tento problém v případě čtyřpolních tabulek řeší Fisherův exaktní test (*Fisher exact test*).

Nulovou hypotézou je v případě Fisherova testu nezávislost sledovaných veličin X a Y , což znamená, že pokud H_0 platí, měly by pozorované četnosti odpovídat očekávaným četnostem. Hlavní myšlenkou Fisherova exaktního testu je výpočet pravděpodobnosti, se kterou bychom získali čtyřpolní tabulky stejně nebo více vzdálené od nulové hypotézy při zachování pozorovaných marginálních četností. Zachování marginálních četností znamená, že se soustředíme pouze na situace, které odpovídají stejným četnostem jednotlivých variant náhodných veličin, jako jsme pozorovali v našem experimentu.

Pravděpodobnost získání konkrétního výsledku čtyřpolní tabulky s danými marginálními četnostmi lze vypočítat pomocí vzorce

$$p = \frac{\binom{a+c}{a} * \binom{b+d}{b}}{\binom{n}{a+b}} = \frac{(a+b)! * (a+c)! * (c+d)! * (b+d)!}{n! * a! * b! * c! * d!}$$

Výpočet testové statistiky potom probíhá následovně: spočítají se pravděpodobnosti P^* , příslušné všem možným tabulkám, které lze získat při zachování marginálních četností. Výsledná testová statistika, respektive P -hodnota, Fisherova exaktního testu je součtem pravděpodobností P^* menších nebo stejných jako hodnota P , která přísluší čtyřpolní tabulce sestavené na základě pozorovaných hodnot. Sčítá se tak pravděpodobnosti možností, které jsou více nebo stejně vzdáleny od nulové hypotézy, jinými slovy tedy představují extrémnější nebo stejně extrémní variantu výsledku. Z výpočetního postupu je vidět, že Fisherův exaktní test není úplně standardním testem, neboť roli testové statistiky zde, na rozdíl od všech předchozích testů, hraje přímo P -hodnota. Tu potom pro rozhodnutí o platnosti nulové hypotézy srovnáme se zvolenou hladinou významnosti testu α , je-li P -hodnota testu menší než zvolené α , zamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti veličin X a Y (portal.matematickabiologie.cz).

3.2.4 Návrhy na zlepšení v oblasti ŘLZ

Na základě informací získaných z rozhovoru s manažerem a výsledků dotazníkového šetření bylo provedeno zhodnocení řízení lidských zdrojů. Následně byly navrženy změny na zlepšení stávajícího stavu, které povedou ke zvýšení efektivity.

4. Charakteristika vybraného podniku

Raiffeisen stavební spořitelna (RSTS) je první stavební spořitelnou, která se objevila na českém trhu. Jedná se o tradiční a současně moderní banku, zajišťující pro své klienty stavební spoření, úvěry na bydlení a komplexní finanční poradenství, které je založené na vyvážené rozmanité škále finančních produktů.

Níže je popsán historický vývoj společnosti a výčet hlavních ocenění, které společnost za roky fungování na českém trhu získala. Mimo jiné se RSTS věnuje také charitativním projektům na pomoc nemocným či handicapovaným.

4.1 Historický vývoj a ocenění

1993 – zahájení činnosti pod názvem AR stavební spořitelna

1998 – součástí finanční skupiny Raiffeisen a změna názvu na Raiffeisen stavební spořitelna

2005 – získání ocenění „Stavební spořitelna roku“

2008 – sloučení s HYPO stavební spořitelnou a zároveň se RSTS stala jejím univerzální právním nástupcem

2009 – dvojnásobný úspěch v soutěži Zlatá koruna se svou „Nízkou hyposplátkou“ se stala spořitelnou s nejoblíbenějším produktem na trhu a současně získala druhé místo v kategorii Stavební spoření

2010 – dvojnásobný úspěch v soutěži Zlatá koruna se svou „Nízkou hyposplátkou“ a „Helios“

2013 – webová stránka RSTS nejlepším bankovním webem roku

2014 – získání druhého místa v soutěži Zlatá koruna v kategorii Cena veřejnosti

2017 – třetí místo v soutěži Zlatá koruna v kategorii Cena veřejnosti

2019 – výhra v soutěži Finparáda – Finanční produkt roku 2019 – v kategorii Stavební spoření a třetí místo v soutěži Zlatá koruna v kategorii Stavební spoření

2020 – výhra v soutěži Finparáda – Finanční produkt roku 2020 v kategorii Stavební spoření a druhé místo v soutěži Zlatá koruna v kategorii Stavební spoření

4.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání vybrané společnosti je:

- přijímání vkladů od účastníků stavebního spoření v rozsahu – přijímání vkladů v české měně od účastníků stavebního spoření
- poskytování úvěrů účastníkům stavebního spoření v rozsahu – poskytování úvěrů v české měně účastníkům stavebního spoření
- poskytování příspěvku fyzickým osobám účastníkům stavebního spoření v rozsahu – poskytování příspěvku v české měně fyzickým osobám účastníkům stavebního spoření
- poskytování úvěrů osobám, jejichž výrobky a poskytované služby jsou určeny pro uspokojování bytových potřeb v rozsahu – poskytování úvěrů v české měně osobám, jejichž výrobky a poskytované služby jsou určeny pro uspokojování bytových potřeb
- přijímání vkladů od bank, zahraničních bank, poboček zahraničních bank, finančních institucí, zahraničních finančních institucí a poboček zahraničních finančních institucí v rozsahu – přijímání vkladů v české měně od bank, zahraničních bank, poboček zahraničních bank, finančních institucí, zahraničních institucí a poboček zahraničních finančních institucí
- poskytování záruk za úvěry ze stavebního spoření, za úvěry poskytnuté podle § 5 odst. 5 zákona o stavebním spoření a za úvěry uvedené v § 9 odst. 1 písm. a) zákona o stavebním spoření v rozsahu – poskytování záruk v české měně za úvěry ze stavebního spoření, za úvěry poskytnuté podle § 5 odst. 5 zákona o stavebním spoření a za úvěry uvedené v § 9 odst. 1 písm. a) zákona o stavebním spoření
- obchodování na vlastní účet s hypotečními zástavními listy a s obdobnými produkty vydávanými členskými státy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj v rozsahu – obchodování na vlastní účet s hypotečními zástavními listy denominovanými v české měně
- obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydanými Českou republikou s dluhopisy, za které převzala Česká republika záruku, a s dluhopisy

vydáványi Českou národní bankou v rozsahu – obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydanými Českou republikou, s dluhopisy, za které převzala Česká republika záruku, a s dluhopisy vydáványi Českou národní bankou denominovanými v české měně

- obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydanými členskými státy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, centrálními bankami, finančními institucemi těchto států a bankami se sídlem v těchto státech, jakož i s dluhopisy, za které tyto státy převzaly záruku, a s dluhopisy vydanými Evropskou investiční bankou, Nordic Investment Bank a Evropskou centrální bankou v rozsahu – obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydanými Evropskou investiční bankou denominovanými v české měně
- provádění platebního styku a jeho zúčtování v souvislosti s činností stavební spořitelny v rozsahu – provádění platebního styku a jeho zúčtování v tuzemsku v souvislosti s činností stavební spořitelny
- poskytování bankovních informací
- výkon finančního makléřství
- obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydáványi členskými státy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj denominovanými v české měně - a) obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydáványi centrálními bankami těchto států denominovanými v české měně - b) obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydáványi finančními institucemi těchto států denominovanými v české měně - c) obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydáványi bankami se sídlem v těchto státech denominovanými v české měně - d) obchodování na vlastní účet s dluhopisy, za které tyto státy převzaly záruku, denominovanými v české měně - e) obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydáványi Nordic Investment Bank a Evropskou centrální bankou denominovanými v české měně

4.3 Produktová nabídka

Hlavními produkty, které nabízí Raiffeisen stavební spořitelna jsou:

- Stavební spoření

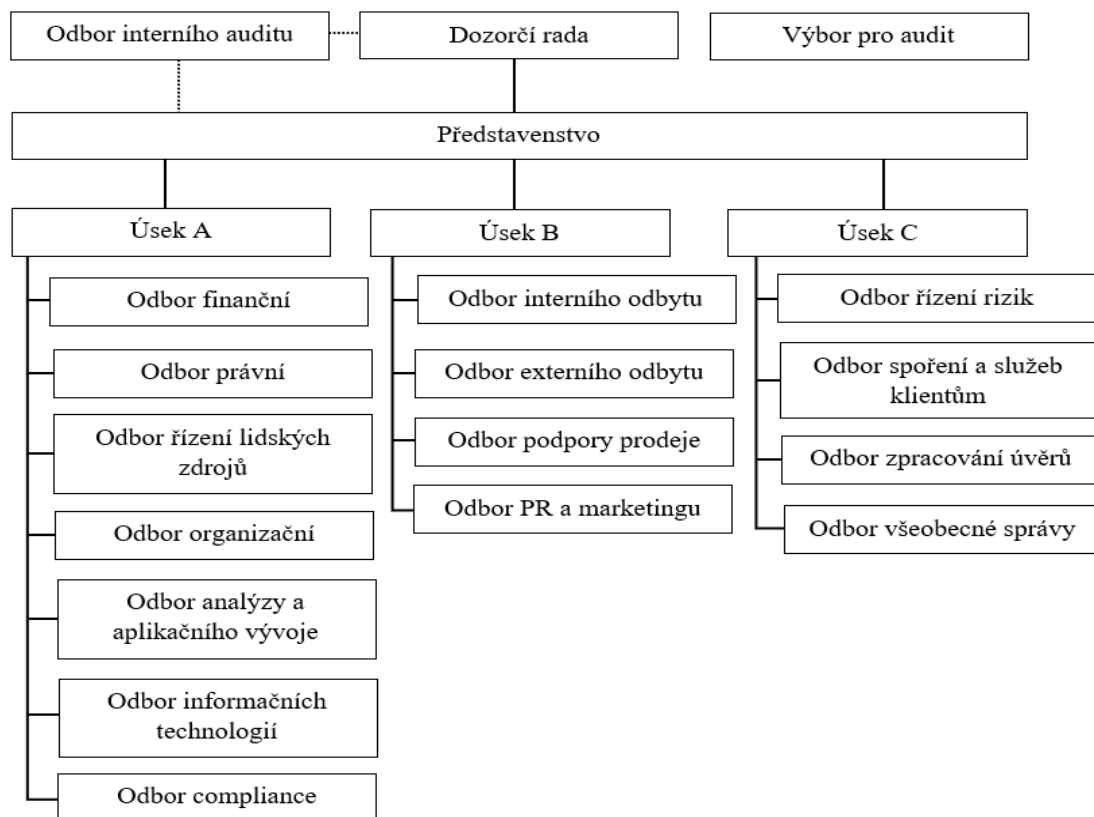
- HYPOsplátka (hypoteční typ úvěr – vždy se zástavou nemovitosti)
- REKOpůjčka (spotřebitelský typ úvěru – není potřeba zástava nemovitosti)
- Úvěr ze stavebního spoření
- Úvěr na družstevní bydlení

Dalšími nabízenými produkty jsou crosselingové produkty. Mezi tyto produkty patří běžný účet od Raiffeisenbank, cestovní pojištění, pojištění odpovědnosti, rizikové životní pojištění, pojištění motorových vozidel, majtkové pojištění, pojištění schopnosti splácet úvěr a doplňkové penzijní spoření.

4.4 Organizační struktura společnosti

Na obrázku 7 je zobrazena organizační struktura společnosti. Jedná se o akciovou společnost, statutárním orgánem je tedy představenstvo, které je tvořeno předsedou a dvěma místopředsedy.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti



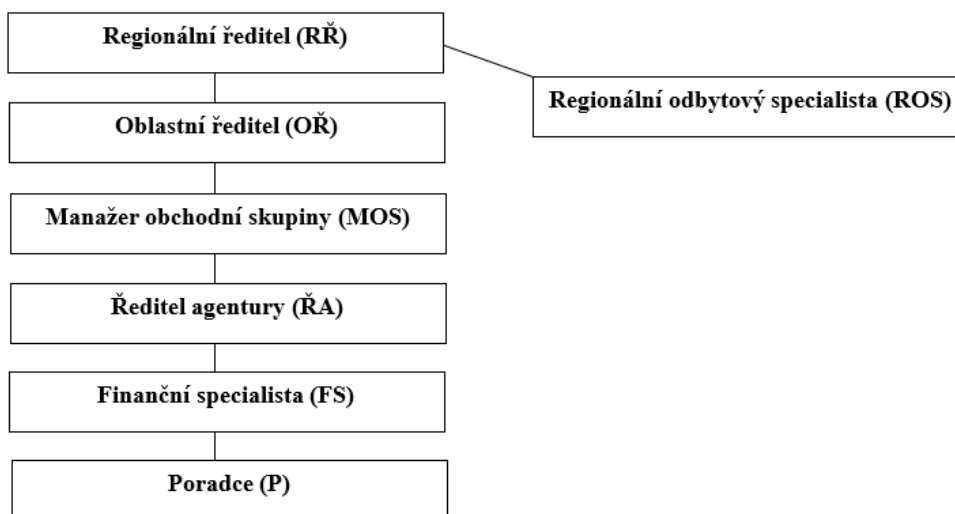
Zdroj: Vlastní zpracování

5. Vlastní práce

5.1 Zhodnocení současného stavu

Obchodní zástupci RSTS tvoří obchodní síť společnosti (tzv. „vlastní odbyt“), která je složena z OZ na obchodních a manažerských pozicích. Hierarchie pozic je zobrazena na obrázku 8. U pozic RŘ, OŘ a MOS se jedná o manažerské pozice, ostatní jsou pozice obchodní. Pro udržení se na jednotlivých pozicích musí obchodní zástupci takzvaně „plnit body“. Tyto body získávají na základě prodaných produktů, kdy za každý produkt získají určitý počet bodů, každého čtvrt roku pak probíhá vyhodnocení, kdy se rozhoduje, zda obchodní zástupce zůstane na své pozici nebo se posune o pozici výše či níže. Konkrétní bodová kritéria bohužel nebylo umožněno zveřejnit. Regionální odbytový specialista je samostatnou kategorií. Zabývá se individuálními případy, kdy obchodní zástupci potřebují pomoci a je k dispozici pro více oblastí regionu najednou, zároveň je také součástí zaškolování nových OZ.

Obrázek 8: *Struktura pozic ve vlastním odbytu*



Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.1 Popis personálního oddělení

Personální oddělení ve vybrané společnosti je rozděleno na 2 části. Jednak je zde interní HR, které se zabývá náborem, komplexní péčí o zaměstnance centrály, jejich vzděláváním a rozvojem. A druhou část tvoří oddělení náboru a vzdělávání, které má na starosti záležitosti týkající se obchodních zástupců, jejich vzdělávání a rozvoj.

5.1.2 Popis jednotlivých činností řízení lidských zdrojů

Následující část práce se věnuje popisu jednotlivých činností řízení lidských zdrojů u vybrané oblasti společnosti Raiffeisen stavební spořitelna a.s. Uvedené informace byly získány z rozhovoru s manažerem.

Vytváření a analýza pracovních míst

Jak již bylo výše uvedeno ve vlastním odbytu jsou stanovené jednotlivé pozice a jejich hierarchie, která se zpravidla neměnní. Požadavek na nového obchodního zástupce zadává regionální ředitel, který tento požadavek deleguje na oblastního ředitele, který má daný nábor na starost. Nejvíce se vyhledávají lidé na pozici poradce a finančního specialisty. Dle manažera probíhá nábor nováčků po celý rok.

Personální plánování

Společnost stanovuje plán nábory nových obchodních zástupců na začátku nového roku. Jednotlivé počty jsou pak rozděleny mezi oblasti celé republiky v závislosti na působnosti. Konkrétní nábor a plnění plánu si pak řeší jednotlivé oblasti individuálně.

Na začátku roku jsou také naplánovány jednotlivá školení a vzdělávání obchodních zástupců, toto plánování má na starosti oddělení nábory a vzdělávání

Získávání a výběr obchodních zástupců

Získávání obchodních zástupců na obchodní pozice má na starost oblastní ředitel, ve spolupráci s jednotlivými garanty. Garanti jsou obchodní zástupci, kteří musí být minimálně na pozici ŘA a mohou doporučit svého uchazeče. Na základě požadavků na danou pozici je sestavena nabídka pracovní pozice (viz příloha 4), která je zveřejněna na internetových stránkách společnosti, a dále pak na internetových portálech jako je například www.jobs.cz nebo www.prace.cz.

Dále jsou uchazeči vyhledáváni také pomocí sociálních sítí či na doporučení od již stávajících obchodních zástupců.

Proces výběru obchodních zástupců je rozdělen na 2 části, a to:

- pohovor s oblastním ředitelem,
- assessment centrum (AC).

Uchazeči o sobě na daném internetovém portálu vyplní základní informace, přiloží životopis, případně sepíší motivační dopis. Pokud splňují uvedené požadavky,

jsou telefonicky pozváni oblastním ředitelem na pohovor. Pokud jsou uchazeči nevyhovující pak jsou o této skutečnosti informováni e-mailem.

Při pohovoru oblastní ředitel zjišťuje silné a slabé stránky uchazečů, předchozí pracovní zkušenosti, odkud se o dané pozici dozvěděli, jakou výši výdělku by si představovali, jaké jsou jejich časové možnosti atp. A současně tyto informace zapisuje do záznamu z interview.

Uchazeči, kteří u pohovoru neuspěli, jsou o této skutečnosti informováni pomocí e-mailu. U vyhovujících uchazečů je oblastním ředitelem vyplněna přihláška na assessment centrum (viz příloha 5). Součástí této přihlášky musí být životopis, výpis z rejstříku trestů (ne starší než 3 měsíce), kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, záznam z interview a doklad o absolvování ZOZ na bydlení (pokud ji již uchazeč absolvoval – pokud ne, absolvuje ji v rámci adaptace).

V rámci programu AC účastníci řeší různé modelové situace a vyplňují osobnostní testy, které jsou zaměřeny především na zjištění obchodního potenciálu kandidáta s ohledem na jejich budoucí pozici. Při plnění jednotlivých úkolů jsou uchazeči pozorováni a hodnoceni odborně proškolenými hodnotiteli podle předem stanovených kritérií. Součástí AC je také individuální a skupinová práce a testování finanční gramotnosti.

Po absolvování assessment centra je hodnotiteli vypracováno hodnocení účastníka AC, kde jsou uvedeny pozitiva/negativa kandidáta, podněty na zlepšení, a zda je nebo není daný uchazeč doporučen k přijetí. Toto hodnocení je následně zasláno oblastnímu řediteli (viz příloha 6).

V případě nedoporučení kandidáta má oblastní ředitel možnost udělit výjimku, kdy je uchazeč přijat, ale není mu přidělen adaptační bonus a musí dosáhnout určité výše výdělku ve stanoveném období.

U manažerských pozic (RŘ/OŘ/MOS) je odlišný způsob nábory. Do pozice regionálního ředitele je OZ zařazen rozhodnutím člena představenstva RSTS na základě návrhu ředitele odboru interního odbytu. Do pozice oblastního ředitele je OZ zařazen rozhodnutím ředitele odboru interního odbytu, a to na základě návrhu regionálního ředitele. A na pozici manažera obchodní skupiny je obchodní zástupce zařazen na základě jeho vlastní písemné (popř. e-mailové) žádosti o zařazení do této pozice, a to pouze za

předpokladu, že splnil podmínky stanovené metodickým pokynem RSTS (např. dostatečný počet bodů z produkce).

Přijímání a adaptace obchodních zástupců

Po úspěšném absolvování výběrového řízení přichází na řadu přijetí obchodního zástupce a podepsání smlouvy.

V případě obchodních zástupců je uzavírána smlouva o obchodním zastoupení. Pro uzavření smlouvy je potřeba předložit následující podklady k zasmluvnění:

- Originál výpisu z rejstříku trestů (ne starší než 3 měsíce)
- Kopie živnostenského listu
- Úředně ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání

Někteří nově přijatí obchodní zástupci získávají v prvních 6 měsících adaptační provizi, která je spjata s plněním adaptačního plánu. Tento plán je obchodnímu zástupci předložen při podpisu smlouvy. Příklad plánu adaptace je přiložen v příloze 7. Následně jsou obchodnímu zástupci předány přístupové údaje do provozního systému.

Každý nově přijatý obchodní zástupce má svého garanta, který podporuje „nováčka“ v průběhu jeho adaptace tak, aby splnil svůj adaptační plán. Především zvyšuje jeho produktové znalosti a prodejní dovednosti, pomáhá mu s vyhledáváním nových klientů a realizuje s ním asistovaný prodej. K dispozici dostane nováček také kmen klientů, o které se musí starat.

Společnost má pro „nováčky“ stanovený adaptační proces, kterým musí obchodní zástupce absolvovat. Tento proces je vyobrazen na následujícím obrázku 9:

Obrázek 9: Adaptační proces



Zdroj: Interní materiály společnosti

Po celou dobu adaptačního procesu je nováčkům k dispozici jeho garant, oblastní ředitel a regionální odbytová specialista. S regionální odbytovou specialistkou mají nový obchodní zástupci individuální konzultace, kde se řeší vzorové příklady z praxe pro jednotlivé produkty, na kterých se obchodní zástupce učí a zároveň získává jistotu. Z těchto konzultací vytváří regionální odbytová specialista výstup ve formě zápisu z jednání, který zasílá oblastnímu řediteli.

Hodnocení obchodních zástupců

Hodnocení obchodních zástupců probíhá již při samotném náboru, jak již bylo zmíněno, kdy komise AC ohodnotí každého uchazeče.

Další hodnocení obchodních zástupců probíhá při adaptačním procesu. Po absolvování jednotlivého školení, vždy školící vypracuje záznam, kde zhodnotí skupinu nových obchodních zástupců. Tento výstup je následně zaslán jejich nadřízeným. Příklad takového výstupu je uveden v příloze 8. Je zde uvedeno například zda má OZ již zkušenosti s finanční oblastí, zda projevil zájem o produkty společnosti, jestli je aktivní atp. Při jednotlivých školení je uskutečňováno i hodnocení školitelů ze strany účastníků. V případě prezenční formy školení jsou jednak účastníci tázáni školitelem na ústní zpětnou vazbu a dále je jim rozdán anonymní dotazník, kde školitele a dané školení ohodnotí. U distanční formy školení jsou požádáni o pouze ústní zpětnou vazbu.

Hodnocení nových OZ provádí také regionální odbytová specialista (ROS) při jednotlivých konzultacích. Je její povinností z každé konzultace s nováčkem vypracovat výstup a ten pak zaslat jeho nadřízenému. Příklad toho výstupu je možné vidět v příloze 9.

Jiné pravidelné formální či neformální hodnocení obchodních zástupců v oblasti neprobíhá. Manažer tuto skutečnost odůvodnil nedostatkem času.

Odměňování obchodních zástupců

Obchodní zástupci jsou odměňováni podle metodického pokynu „Provizní řád“ a „Provizní benefiční systém“ pro obchodní zástupce vydaného RSTS. Provize jsou vypláceny OZ prostřednictvím jeho provizního účtu.

Pro každou pozici je stanovena rozdílná výše provizní sazby. Na přání společnosti nemohou být v této práci konkrétní výše sazeb uvedeny. Obecným principem je – čím vyšší pozice, tím vyšší provize. Obchodní zástupci od pozice ŘA a výše, pak získávají ještě navíc provize za přímo navázané OZ, čímž jsou obchodníci motivováni k vytváření svých vlastních týmů.

Dále společnost poskytuje finanční a nefinanční benefity. Finančními benefity jsou různé druhy provizí. Tyto provize spadají do základu daně z příjmu a sociálního a zdravotního pojištění.

Mezi finanční benefity patří:

- provize za aktivní využívání CRM,
- provize za finanční poradenství klientům v prostorách kanceláře,
- provize za finanční poradenství mimo prostor kanceláře,
- provize za on-line zpracování dokumentů,
- speciální provize.

Mezi nefinanční benefity, které společnost svým obchodním zástupcům nabízí patří:

- poskytnutí tankovací karty Benzina,
- odkaz na webu společnosti,
- e-mailová adresa,
- vizitky,
- klientský kmen (OZ má přidělené klienty),

- možnost čerpání zvýhodněného úvěru,
- letáky a reklamní předměty.

Dalšími benefity, které mohou OZ využít jsou nabídky třetích stran. RSTS nabízí obchodním zástupcům využití možnosti pořízení vybraných produktů za zvýhodněné ceny. Tyto produkty jsou svým charakterem zaměřeny na využití při činnosti obchodního zástupce, jejich výčet je možné vidět na obrázku 10:

Obrázek 10: *Benefity – nabídky třetích stran*

Od společnosti	Benefit
Citroën	Zvýhodněný nákup osobního automobilu
Raiffeisenbank a.s.	Zvýhodněná nabídka finančních produktů Běžný osobní účet - prohlášení
Raiffeisen - Leasing, a.s.	Leasing automobilu
Raiffeisen operativní leasing	Operativní leasing
Benzina	Tankovací karta BENZINA
	Benefit - BENZINA Price List
	OZ Žádost o benefit - tankovací karta
Hewlett-Packard	Zvýhodněná nabídka nákupu PC techniky
Vodafone	Telekomunikační služby

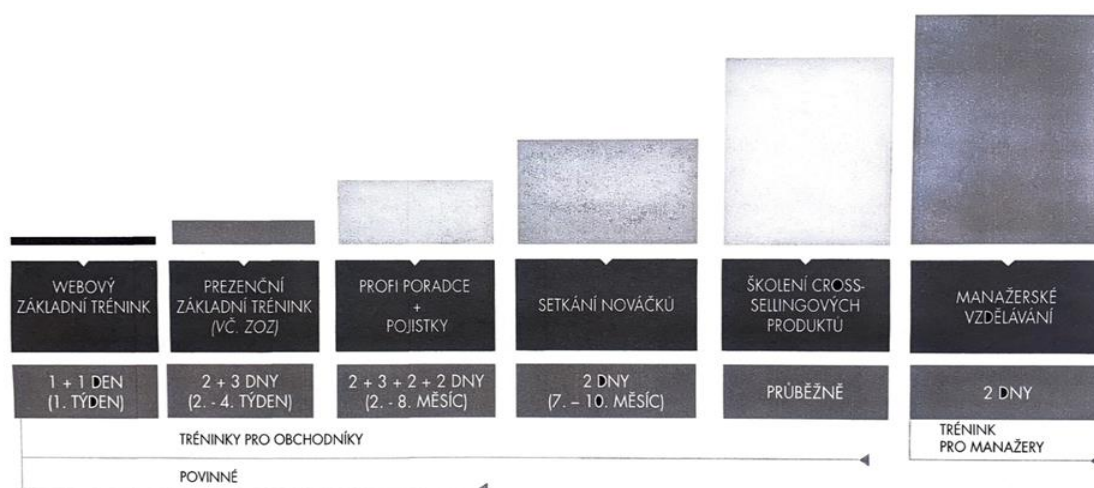
Zdroj: Interní materiály společnosti

Vzdělávání obchodních zástupců

Společnost věnuje vzdělávání obchodních zástupců poměrně velkou pozornost. Na obrázku 11 je možné vidět koncepci vzdělávání. V rámci vzdělávání jsou obchodníkům poskytována různá školení, která jsou rozdělena následovně:

- Školení pro nováčky – Základní trénink, PROFIPoradce
- Produktová školení
- Rozvojová školení
- Stáž pro OZ
- Školení pro manažery
- Webináře

Obrázek 11: Koncepce vzdělávání



Zdroj: Interní materiály společnosti

Školení pro nováčky musí absolvovat povinně nově přijatí obchodní zástupci. Toto školení je rozděleno do několika bloků. Prvním blokem je základní trénink, kde se nový OZ seznámí s produktovou nabídkou, informačním systémem a veškerými procesy. Je rozděleno na dvě části – první část je webovou formou a druhá část se uskutečňuje formou prezenční. Při webové formě se účastník školení naučí například pracovat s informačním systémem, seznámí se se základní produktovou nabídkou, a také se dozví, jak se připravit na zkoušku odborné způsobilosti. Prezenční forma je zaměřena na komunikační a prodejní dovednosti. Součástí této části tréninku je například sjednávání schůzek po telefonu, domluvení prvních schůzek s klienty, příprava na schůzku nebo struktura prodejního rozhovoru a seznámení se s kompletní produktovou nabídkou. Díky prezenční formě se mezi sebou mohou obchodní zástupci seznámit a navzájem se v začátcích podporovat. Cílem základního tréninku je, aby nováček získal potřebné (základní) dovednosti k prodeji stavebního spoření a úvěrů.

Dalším blokem školení, které nováček musí absolvovat je školení PROFIPoradce, které je také prezenční formou. V rámci tréninku si OZ vyzkouší, jak vést prodejní rozhovor, co nabídnout a jak pracovat s neklienty (tzn. klienty, které nemá OZ přidělené ve svém kmene). Dále také získá větší jistotu v komunikaci s klientem, procvičí si způsoby zvládání námitek klientů, zlepší si efektivitu v uzavírání obchodů, rozšíří si produktové znalosti, vyzkouší si získané znalosti a může sdílet své zkušenosti s ostatními nováčky. Celý trénink je poté zakončen ověřením získaných prodejních dovedností a znalostí pomocí testu.

Produktová školení jsou určena především pro externě spolupracující firmy, které prodávají produkty vybrané společnosti. Obchodníci zde pochopí, jak nabízené produkty fungují a v čem je jejich výhoda. Naučí se například jak sjednat, změnit nebo ukončit smlouvu.

Mezi rozvojová školení se řadí školení na objednávku, dále školení s názvem „Komu se nelení, tomu se zelení“, kde se OZ naučí například zpracovávat a využívat svůj klientský kmen, využít své obchodní kontakty a jak zvýšit a stabilizovat svůj příjem.

Stáž pro obchodní zástupce je součástí koncepce vzdělávání společnosti RSTS pro vybrané obchodní zástupce. Cílem odborné stáže je seznámit OZ s chodem společnosti, metodikou a procesy. Absolvování stáže obchodním zástupcům usnadní ztotožnit se s cíli společnosti. Nominaci vybraných obchodníků má na starosti regionální ředitel.

Dále vybraná společnost nabízí také školení pro manažery. Účastníci školení si osvojí efektivní způsoby práce se skupinou i jednotlivci. Naučí se, jak vyhodnotit parametry, které vyjadřují úroveň dovedností jejich podřízených. Získají nástroje, jak u podřízených měřit úroveň jejich dovedností a rozvíjet je. Vyzkouší si postupy, jak efektivně vést jednotlivce i celý tým. Součástí tréninku je také naučení se, jak stanovit adekvátní cíle pro tým, jak si dané cíle rozložit a jak rozvíjet osobní kompetence.

Další součástí vzdělávání společnosti je poskytování webinářů, na které se obchodníci mohou dobrovolně přihlašovat pomocí informačního portálu. Jednak jsou webináře zveřejněny na daném portálu, kde je seznam s jednotlivými daty a časy konání, a dále jsou pak zasílané obchodníkům hromadné pozvánky na jednotlivé webináře na e-mail s týdenním předstihem.

Školení Cross-sellingových produktů bývá uskutečňováno většinou formou webinářů, na které se obchodníci mohou hlásit dle své individuální potřeby a rozšířit si své znalosti.

Vztahy na pracovišti

Manažer označil vztahy na pracovišti za dobré a nekonfliktní. Za své působnosti na pozici oblastního ředitele nemuseli být řešeny žádné vážné konflikty. Je samozřejmostí, že občas se objeví jedinec, který má problém se řádně začlenit do kolektivu, ale díky nastavenému adaptačnímu procesu nedochází k problémům. Dále jsou na kanceláři určená pravidla, jak se chovat a být k ostatním ohleduplní.

Péče o obchodní zástupce

Péči o obchodní zástupce není ve společnosti věnována moc velká pozornost. Od manažera bylo zjištěno, že v rámci oblasti nejsou pořádány v průběhu roku žádné teambuildingové akce. Jednou ročně je pořádána Vánoční konference pro oblast, která se koná na centrále společnosti a jsou zde vyhodnocovány výsledky za celý rok.

Ukončení smlouvy

Činnost obchodních zástupců vybrané společnosti je vykonávána, jak již bylo zmíněno, na základě smlouvy o obchodním zastoupení, která je uzavírána na dobu neurčitou. Ukončení smlouvy je dáno občanským zákoníkem.

Obchodní zástupce může smlouvu ukončit výpovědí, kdy výpovědní doba se odvíjí od doby trvání obchodního zastoupení. Tzn. pro první rok trvání je výpovědní doba jeden měsíc, pro druhý rok dva měsíce a pro třetí rok a další roky tři měsíce.

Na otázku, z jakého důvodu obchodní zástupci společnost opouštějí, bylo pro manažera obtížné odpovědět. Bohužel nebyla poskytnuta data o fluktuaci pracovníků, ale dle slov manažera není veliká. Při odchodu prý většinou není obchodní zástupce tázán, proč se rozhodl odejít. Jako důvod byl uveden nedostatek času manažera.

Personální informační systém

Společnost využívá svůj informační systém RSTS. O tomto systému nebyly poskytnuty nějaké bližší specifikace. Oblastní ředitel má ve svém portálu k dispozici náhled svých podřízených obchodních zástupců a nalezne zde i veškerou dokumentaci potřebnou pro nábor nových OZ.

Motivace pracovníků

Jak již bylo zmíněno společnost poskytuje škálu finančních i nefinančních benefitů pomocí kterých jsou obchodní zástupci motivováni. Dále je v kompetenci regionálního ředitele vyhlášení motivační akce. Účelem těchto akcí je podpoření určitého cíle, který je v souladu se strategií společnosti a jsou vyhlašovány pro určitou skupinu pracovníků. Výhrou mohou být poukazy, zájezdy atp. Formulář k vyhlášení motivační akce je k nahlédnutí v příloze 10. Motivační akce vyhlašuje i vedení společnosti. Tyto akce bývají zaměřeny na celorepublikovou obchodní síť, kdy výhrou je většinou nějaký exotický zájezd.

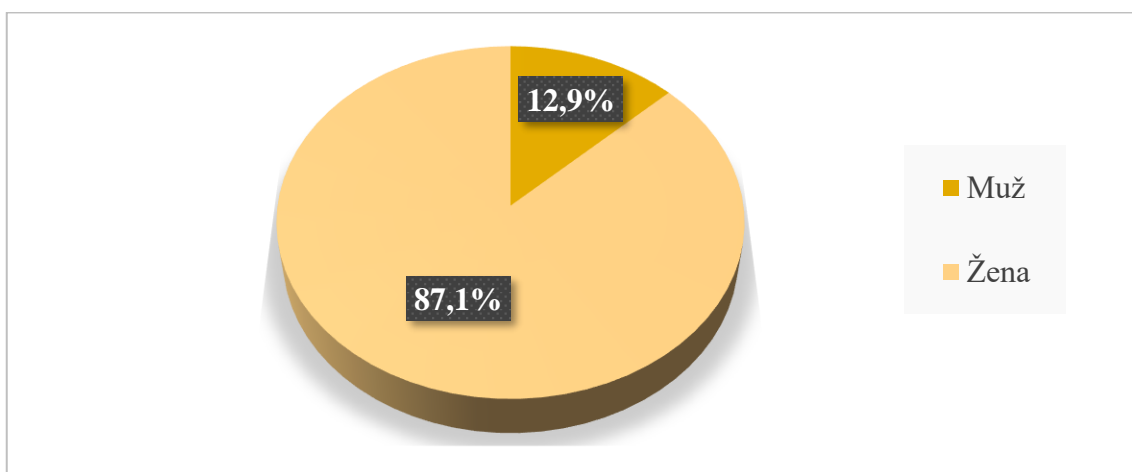
5.1.3 Výsledky dotazníkového šetření

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána pražská oblast, které se skládá z 35 obchodních zástupců v čele s oblastní ředitelem. Dotazníkové šetření bylo anonymní a zúčastnilo se ho celkem 31 osob, tedy 89 %.

Otázka 1: Vaše pohlaví

Na obrázku 12 je možné vidět, že dotazníkového šetření se zúčastnili z 87,1 % ženy, což představuje 27 respondentek a 4 respondenti, tedy 12,9 % tvořili muži. Jedná se tedy převážně o dámský kolektiv.

Obrázek 12: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 2: Váš věk

Pomocí otázky 2 byly dotazovaní rozdělení dle věku. Tabulka 2 zobrazuje, že šetření se zúčastnilo 12,9 % respondentů ve věku 18-25 let (4 osoby), kategorie 26-35 let je zastoupena 9,7 % respondentů, tedy 3 osobami. Největší podíl respondentů se řadí do kategorie 36-45 let. V této kategorii odpovědělo 45,2 %, tedy celkem 14 respondentů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je kategorie 46-55 let, která je tvořena 25,8 % dotazovaných, tedy 8 respondenty. A pouze 6,5 % respondentů spadá do kategorie 56 let a více, což představuje 2 dotazované.

Tabulka 2: Věkové kategorie

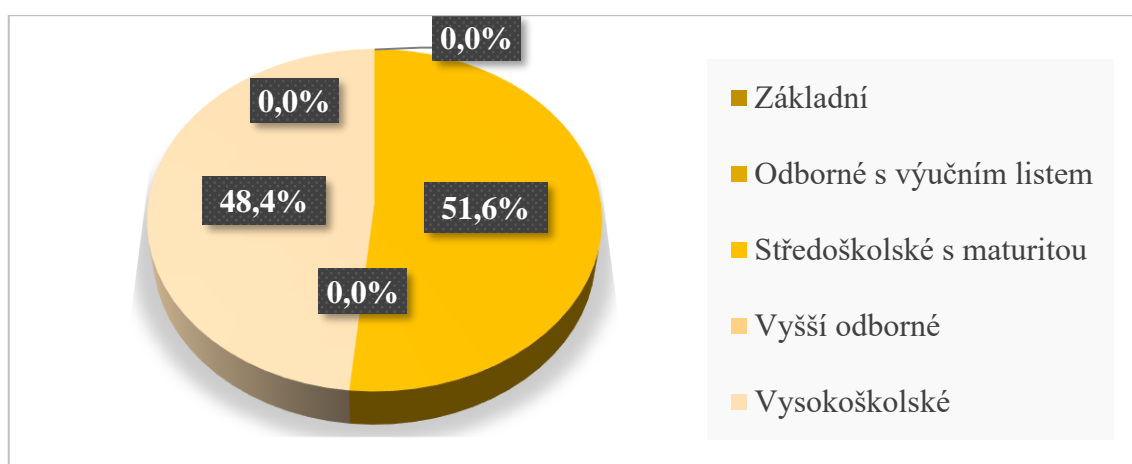
Odpo věď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
18-25 let	4	12,9
26-35 let	3	9,7
36-45 let	14	45,2
46-55 let	8	25,8
56 let a více	2	6,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 3: Dosažené vzdělání

Z obrázku 13 lze vyčíst procentní zastoupení dosaženého vzdělání obchodních zástupců. Nejvíce dotazovaných dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou, tuto skupinu tvoří 51,6 %, tedy 16 respondentů a zbývající část respondentů, tedy 48,4 % (15 osob) dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Nulové zastoupení respondentů se základním a odborným vzděláním s výučním listem bylo předpokládáno, vzhledem k tomu, že podmínkou pro přijímání nových zástupců je minimálně vzdělání s maturitou. Nulové zastoupení respondentů je také v případě vyššího odborné vzdělání.

Obrázek 13: Dosažené vzdělání

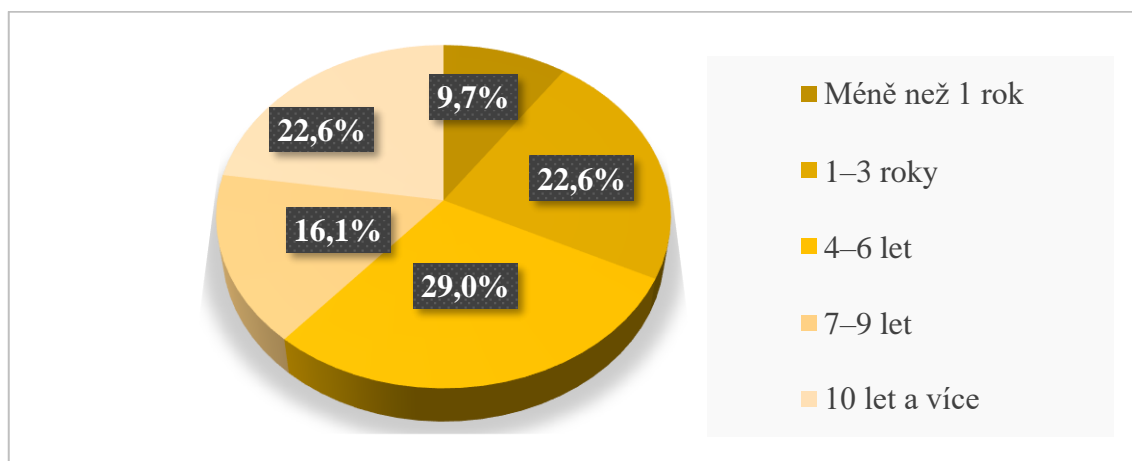


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 4: Délka smluvního vztahu:

Na obrázku 14 je vyobrazena otázka 4. Tato otázka se zabývala délkou smluvního vztahu ve společnosti. Vzhledem k tomu, že je oblast tvořena obchodními zástupci vyšších věkových kategorií, dalo se předpokládat, že jsou ve společnosti již více let.

Obrázek 14: Délka smluvního vztahu



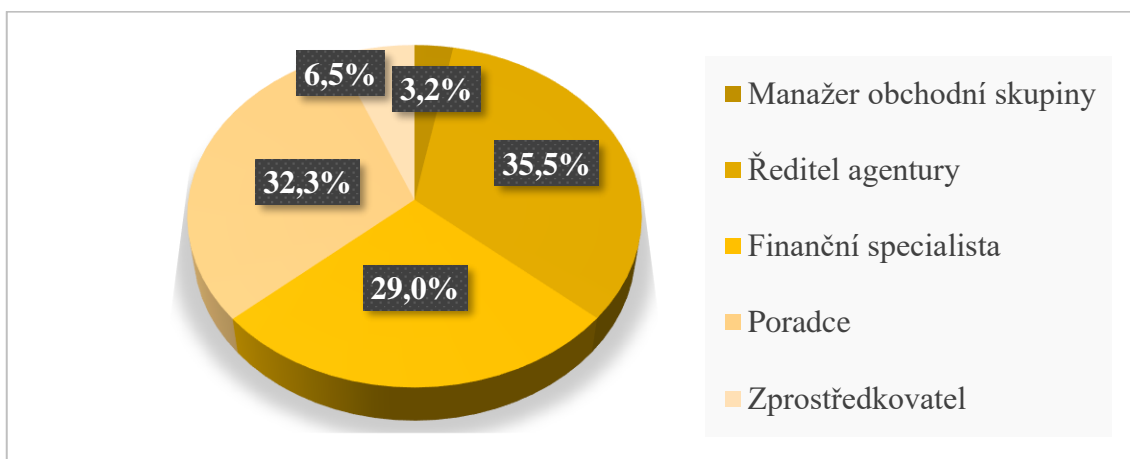
Zdroj: Vlastní zpracování

Tento předpoklad potvrzují výsledky dotazníkového šetření, které ukázalo, že 22,6 % dotazovaných (7 osob) má se společností smluvní vztah 10 let a více, stejné procento respondentů má smluvní vztah v délce 1-3 roky. Dále pak 16,1 % respondentů (5 osob) tvoří zástupci, kteří ve společnosti působí 7-9 let. Nejpočetnější skupina je pak tvořena obchodními zástupci působícími ve společnosti 4-6 let a představuje 29 % respondentů, tedy 9 dotazovaných. A nejmenší skupina je tvořena 9,7 % dotazovaných (3 osoby), kteří mají smluvní vztah se společností méně než 1 rok.

Otázka 5: Vaše pozice

Obrázek 15 rozděluje respondenty dle pracovních pozic. Na dotazník odpověděl 1 manažer obchodní skupiny (3,2 %), dále 11 obchodních zástupců na pozici ředitel agentury, tvoří tedy 35,5 % respondentů. Na pozici finanční specialista se šetření zúčastnilo 8 respondentů (25,8 %), na pozici poradce 9 respondentů, kteří tvoří 29 % dotazovaných a na pozici zprostředkovatele 2 respondenti, tedy 6,5 %.

Obrázek 15: Pracovní pozice



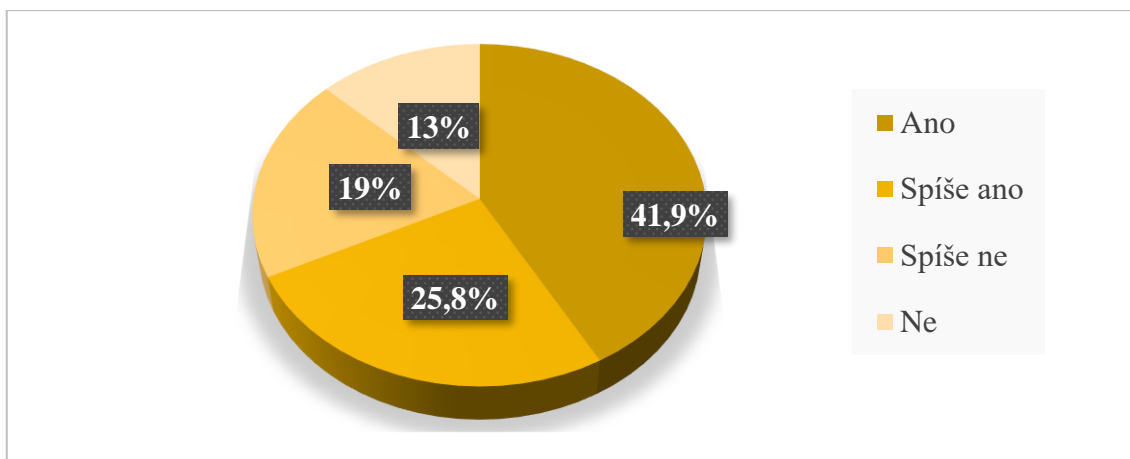
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 6: Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?

Jak je možné vidět na obrázku 16, z celkového počtu respondentů je 13 obchodních zástupců (41,9 %) spokojeno a 8 spíše spokojeno (25,8 %) se svou současnou pracovní pozicí ve společnosti. Spíše nespokojeno je 6 dotazovaných (19,4 %) a nespokojeno se svou pracovní pozicí ve společnosti jsou 4 obchodní zástupci (12,9 %).

Odpověď „Spíše ne“ a „Ne“ uváděli především zástupci na pozici poradce, tento výsledek bylo možné očekávat, vzhledem k tomu, že obchodní zástupci na této pozici mají nejmenší finanční ohodnocení.

Obrázek 16: Spokojenost s pracovní pozicí

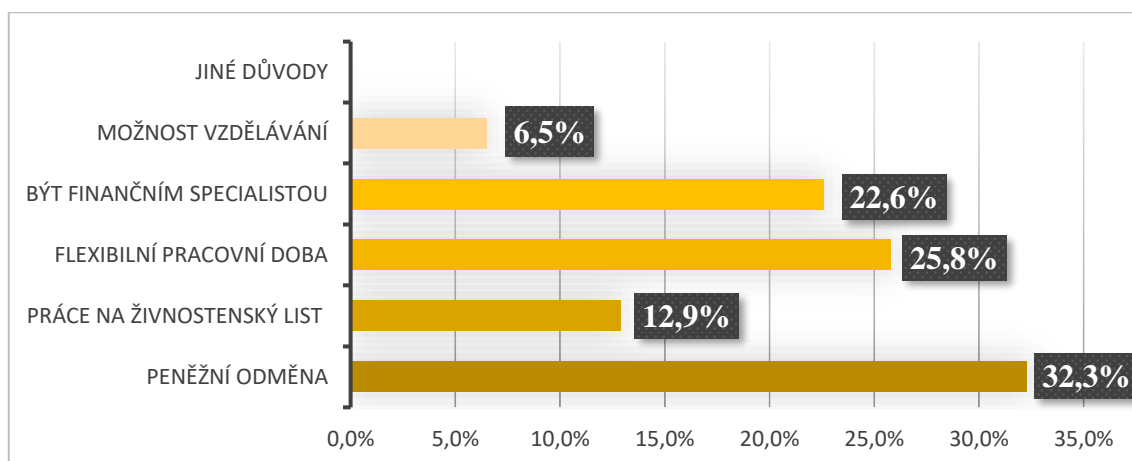


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 7: Co pro Vás bylo rozhodujícím faktorem, který ovlivnil rozhodnutí pracovat pro tuto společnost?

Na otázku, co bylo pro obchodní zástupce rozhodujícím faktorem, který ovlivnil jejich rozhodnutí pracovat pro RSTS nejvíce respondentů zvolilo odpověď peněžní odměna (32,3 %). Flexibilní pracovní doba byla rozhodujícím faktorem pro osm dotazovaných (25,8 %), odpověď být finančním specialistou zvolilo sedm respondentů (22,6 %). Pro čtyři respondenty (12,9 %) byla rozhodujícím faktorem možnost práce na živnostenský list a pouze pro 2 dotazované (6,5 %) byla rozhodujícím faktorem možnost vzdělávání. V otázce 7 byla mezi možnostmi i jedna otevřená odpověď, kde se respondenti mohli otevřeně vyjádřit. Tuto možnost nevyužil ani jeden z dotazovaných (viz obrázek 17).

Obrázek 17: Rozhodující faktory pracovat pro společnost

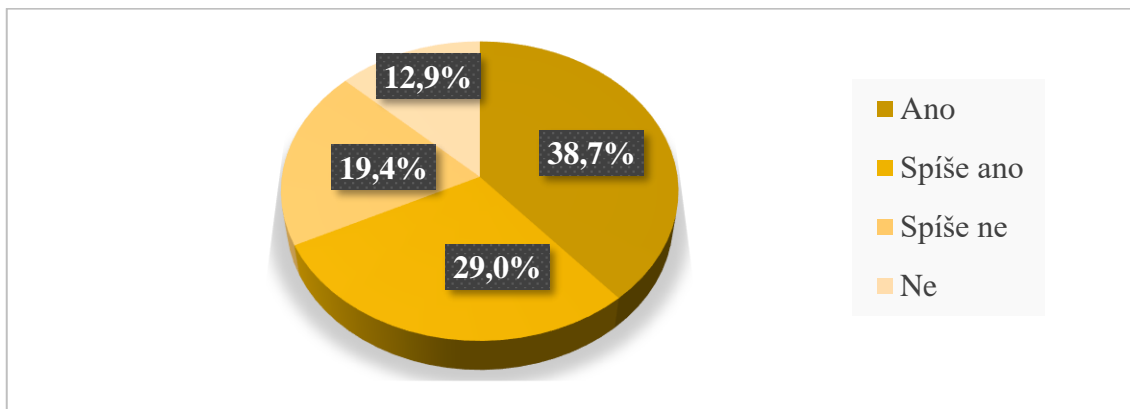


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svému známému?

Otázka 8 se věnuje důvěře ve společnost, a to sice, zda by ji respondenti doporučili jako zaměstnavatele nebo ne. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že by dotazovaní společnosti spíše doporučili, než nedoporučili. Přesněji 21 obchodních zástupců by společnost doporučilo (38,7 %) či spíše doporučilo (29 %). Naopak by společnost jako zaměstnavatele spíše nedoporučilo (19,4 %) nebo nedoporučilo (12,9 %) celkem 10 respondentů (viz obrázek 18).

Obrázek 18: Doporučení společnosti

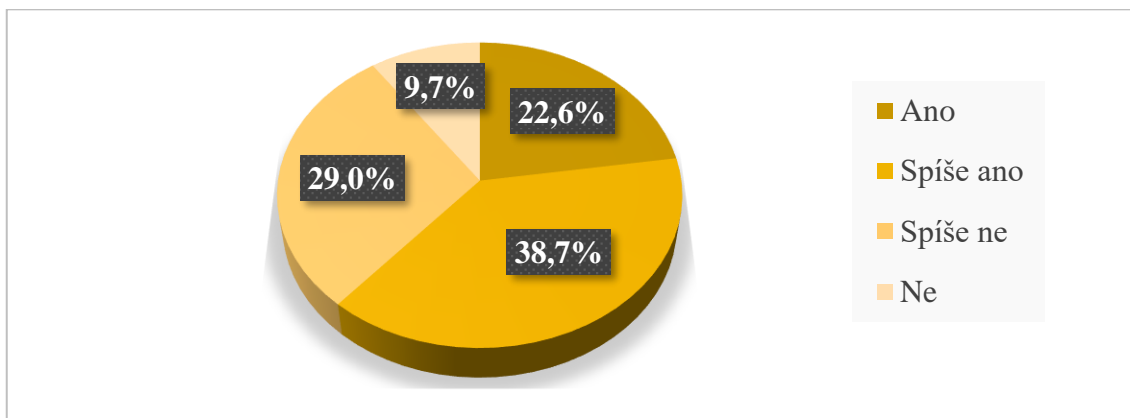


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 9: Chcete u této společnosti setrvat i v budoucnosti?

Na obrázku 19 je možné vidět, že více než polovina dotazovaných chce u společnosti setrvat i v budoucnu. Konkrétně odpověď „Ano“ zvolilo 7 dotazovaných (22,6 %) a odpověď „Spíše Ano“ zvolilo 12 dotazovaný (38,7 %). Zápornou odpověď vybralo celkem 12 respondentů z toho 9 z nich o odchodu ze společnosti uvažuje (29 %) a 3 v budoucnosti ve společnosti setrvat nechtějí (9,7 %). Respondentům byla u dopovědi „Ne“ dána možnost vyjádřit důvod, proč u společnosti nechtějí v budoucnu setrvat. Byly zde uvedeny následující důvody – malý výdělek, měnící se vedení a nenaplněná očekávání.

Obrázek 19: Setrvání ve společnosti



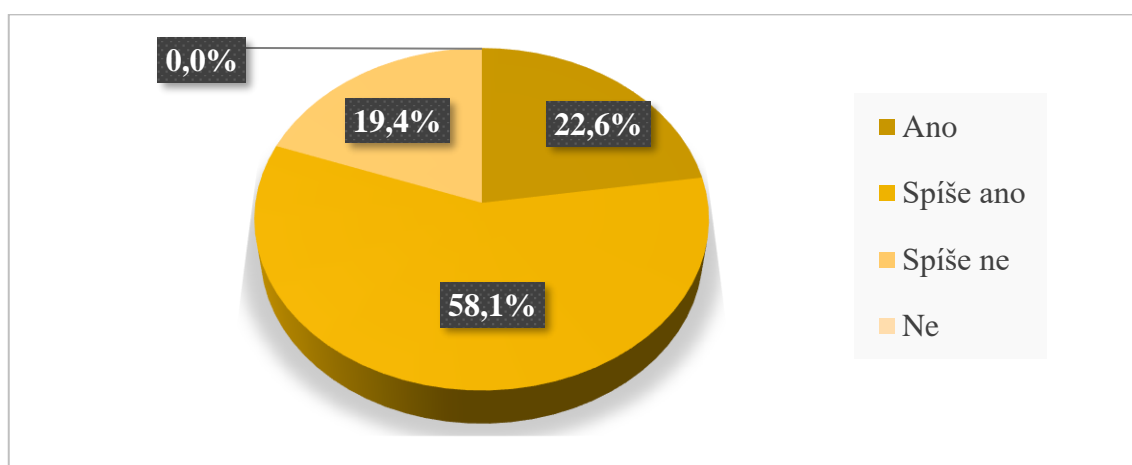
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 10: Jste spokojen/a s nastavením provizního řádu?

Obrázek 20 vyobrazuje vyhodnocení otázky ohledně spokojenosti s nastavením provizního řádu společnosti. Naprosto spojeno je 22,6 % respondentů (7 osob), spíše spokojeno 58,1 % (18 osob) a spíše nespokojeno 19,4 % dotazovaných (6 osob).

Tento výsledek lze považovat za pozitivní, protože více jak dvě třetiny respondentů jsou spokojeni či spíše spokojeni a ani jeden z respondentů nevedl, že by byl s nastavením provizního řádu nespokojen.

Obrázek 20: Spokojenost s nastavením provizního řádu



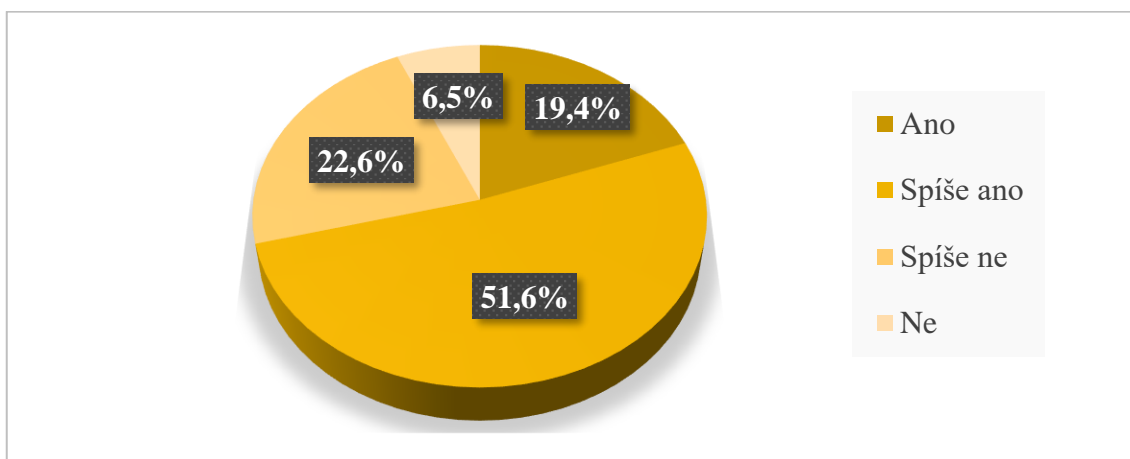
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 11: Jste spokojen/a s výší Vašeho příjmu?

Z obrázku 21 vyplývá, že na otázku „Jste spokojen/a s výší Vašeho příjmu?“ odpovědělo „Ano“ 19,4 % respondentů (6 osob) a odpověď „Spíše ano“ zvolilo 51,6 % respondentů (16 osob). Naproti tomu 22,6 % dotazovaných (7 osob) označilo odpověď „Spíše ne“ a odpověď „Ne“ označili pouze 2 dotazovaní, tedy 6,5 %.

Negativní dopověď na tuto otázku volili především obchodní zástupci na nižších pozicích, tedy na pozici poradce a finančního specialisty.

Obrázek 21: Spokojenost s výší příjmu

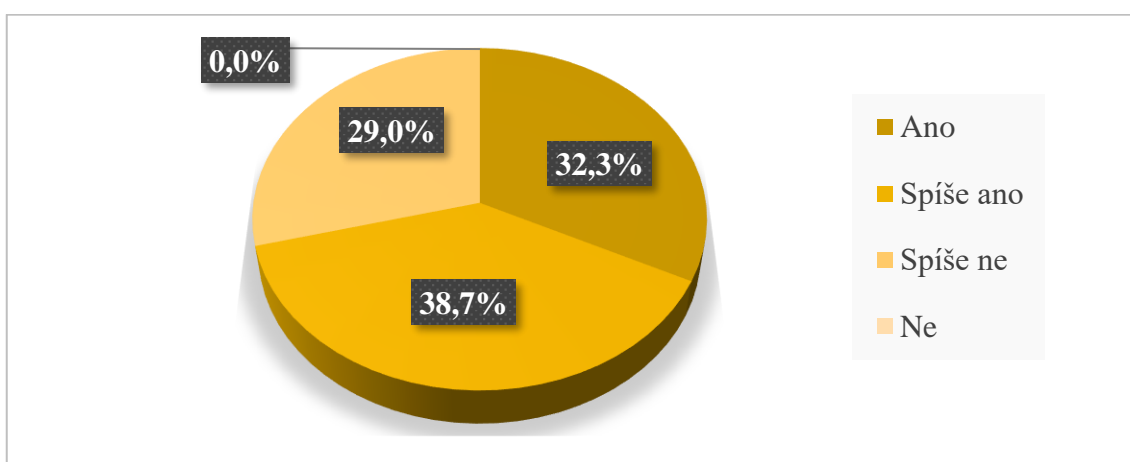


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 12: Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Jak je možné vidět na obrázku 22 s pracovním prostředím je spokojena či spíše spokojena více než polovina respondentů. Přesněji 32,3 % dotazovaných (10 osob) je spokojeno a spíše spokojeno je pak 38,7 % dotazovaných (12 osob). Odpověď „Spíše ne“ vybralo 29 % dotazovaných. U odpovědi „Ne“ měli respondenti možnost vyjádřit důvod nespokojenosti, tuto dopověď ne zvolil ani jeden z respondentů.

Obrázek 22: Spokojenost s pracovním prostředím

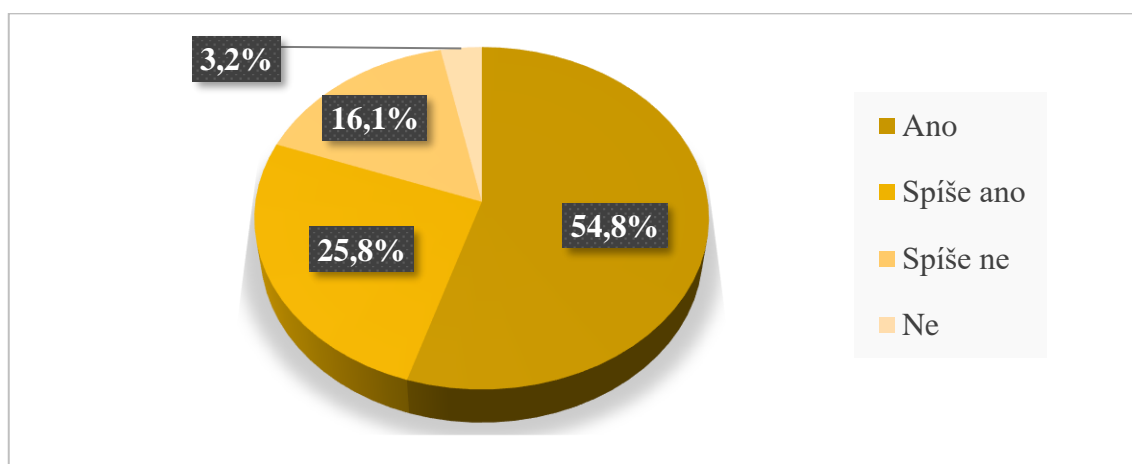


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 13: Jste dostatečně informován/a o dění ve společnosti? (např. změnách ve vedení, plánech do budoucna atp.)

Otázka 13 se zabývala poskytováním informací o dění ve společnosti (viz obrázek 23). Zcela informováno se cítí 54,8 % respondentů (17 osob) a 25,8 % dotazovaných (8 osob) se cítí spíše informováno. Obchodní zástupci, kteří se cítí spíše neinformováni tvoří 16,1 % dotazovaných (5 osob) a pouze 3,2 %, tedy jeden respondent má pocit, že není dostatečně informován.

Obrázek 23: Informovanost o dění ve společnosti

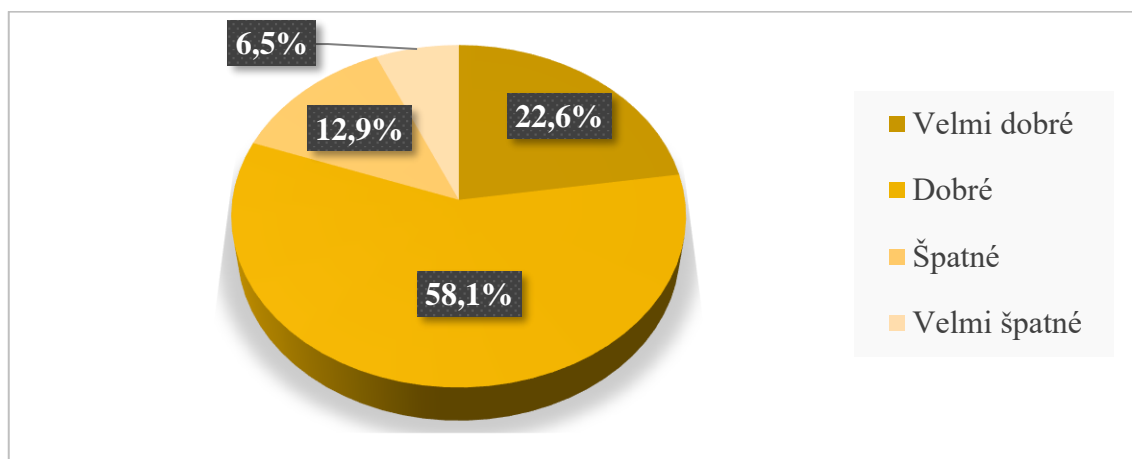


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 14: Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

Následující obrázek 24 poskytuje pohled na to, jak obchodní zástupci hodnotí vztahy na daném pracovišti. Převážná část respondentů volila kladnou odpověď, 22,6 % považuje vztahy za velmi dobré (7 osob) a dalších 58,1 % považuje vztahy na pracovišti za dobré (18 osob). Jako špatné je ohodnotilo 12,9 % respondentů (4 osoby) a pouze 6,5 % z dotazovaných (2 osoby) považuje vztahy na daném pracovišti za velmi špatné.

Obrázek 24: Hodnocení vztahů na pracovišti

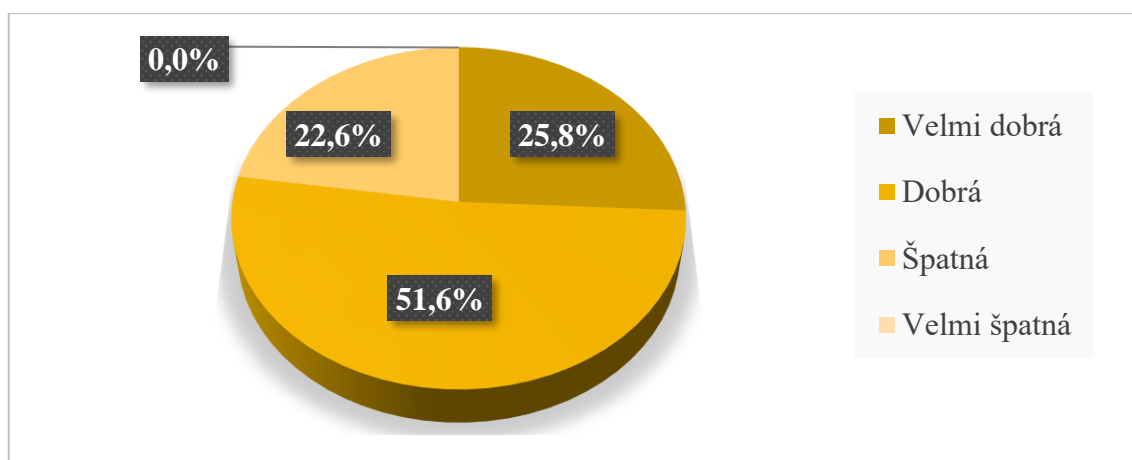


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 15: Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?

Kvalitu komunikace s nadřízeným znázorňuje otázka 15 (viz obrázek 25). Více než polovina respondentů (16 osob - 51,6 %) považuje komunikaci s přímým nadřízeným za dobrou, 25,8 % (8 osob) pak dokonce za velmi dobrou. Dle 22,6 % respondentů (7 osob) je komunikace s nadřízeným špatná, za velmi špatnou ji neoznačil ani jeden z dotazovaných. Od obchodních zástupců bylo zjištěno, že manažer převážně komunikuje bez problému, avšak na dotazy či požadavky často pozapomíná a jejich vyřízení tak trvá delší dobu, než by bylo nutné.

Obrázek 25: Hodnocení komunikace s nadřízeným

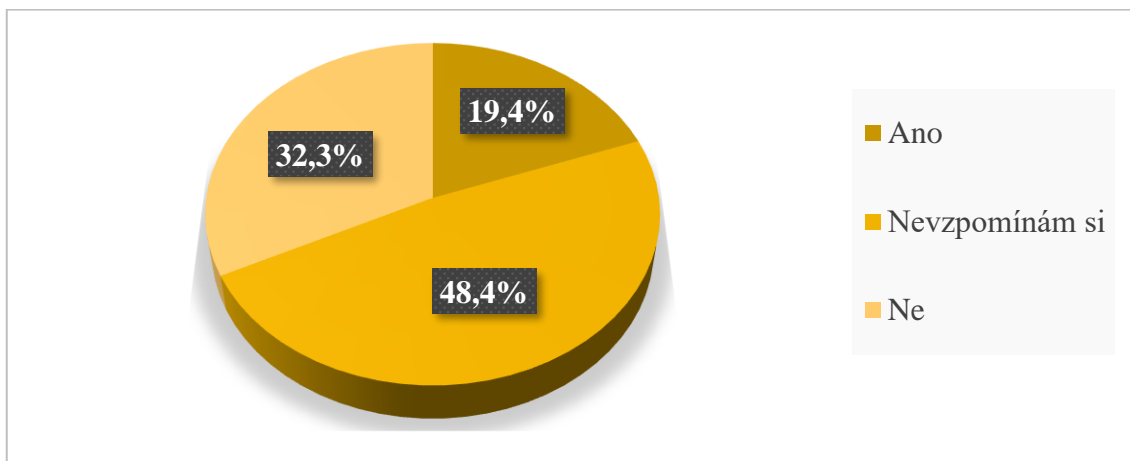


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 16: Byl/a jste v posledních měsících pochválen/a za svou práci od svého nadřízeného?

U otázky šestnáct (viz obrázek 26) týkající pochvaly od nadřízeného odpovědělo „Ano“ 6 respondentů (19,4 %) a 10 respondentů zvolilo odpověď „Ne“ (32,3 %). Zbýlých 15 dotazovaných (48,4) uvedlo, že si nevzpomíná, že by byly v posledních šesti měsících pochváleni. Výsledek u této otázky je znepokojující, a lze ho považovat za selhání manažera, vzhledem k tomu, že pochvala od nadřízeného je mocným nástrojem motivace – zvyšuje výkon či výrazně přispívá k udržení vysokého výkonu.

Obrázek 26: Pochvala od nadřízeného

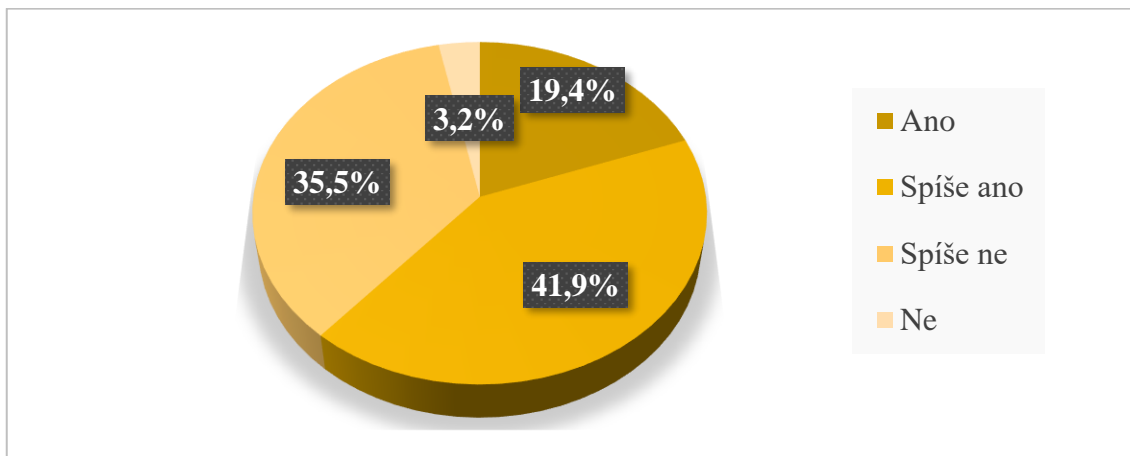


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 17: Jsou pro Vás pravidelné porady přínosné?

Pomocí otázky 17 byla zjišťována přínosnost pravidelných porad, které jsou uskutečňovány na týdenní bázi. Více jak polovina respondentů považuje pravidelné porady za přínosné či spíše přínosné. Konkrétněji (viz obrázek 27) odpověď „Ano“ zvolilo 19,4 % respondentů (6 osob), odpověď „Spíše ano“ 41,9 % (13 osob), „Spíše ne“ 35,5 % (11 osob) a odpověď „Ne“ zvolilo pouze 3,2 % (1 osoba).

Obrázek 27: Přínosnost porad

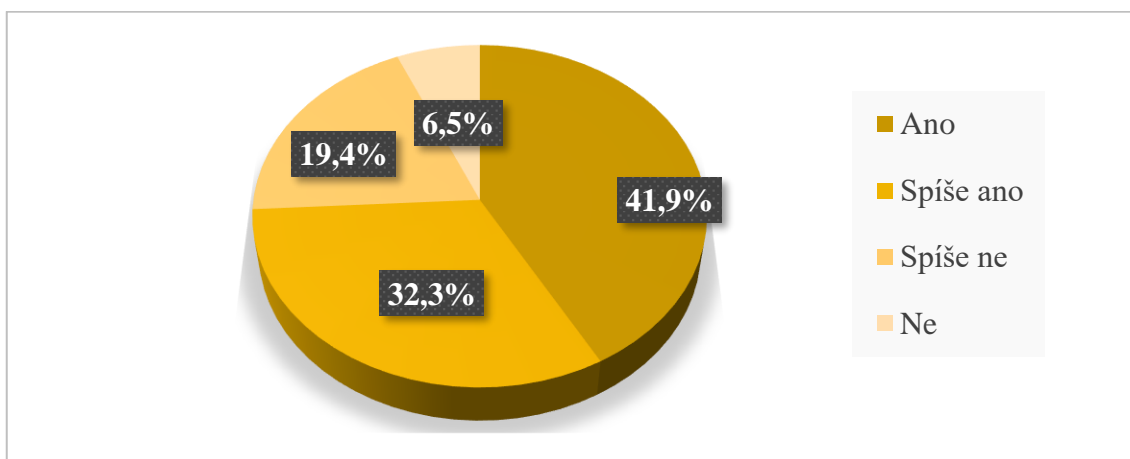


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 18: Je pro Vás vzdělávání důležité?

Následující obrázek 28 vyobrazuje odpovědi na otázku ohledně důležitosti vzdělávání. Z uvedených odpovědí vyplývá, že pro 41,9 % respondentů (13 osob) je vzdělávání důležité a pro 32,3 % (10 osob) spíše důležité. Zápornou odpověď „Spíše ne“ zvolilo 19,4 % (6 osob) respondentů a za důležité vzdělávání nepovažuje 6,5 % respondentů (2 osoby).

Obrázek 28: Důležitost vzdělávání



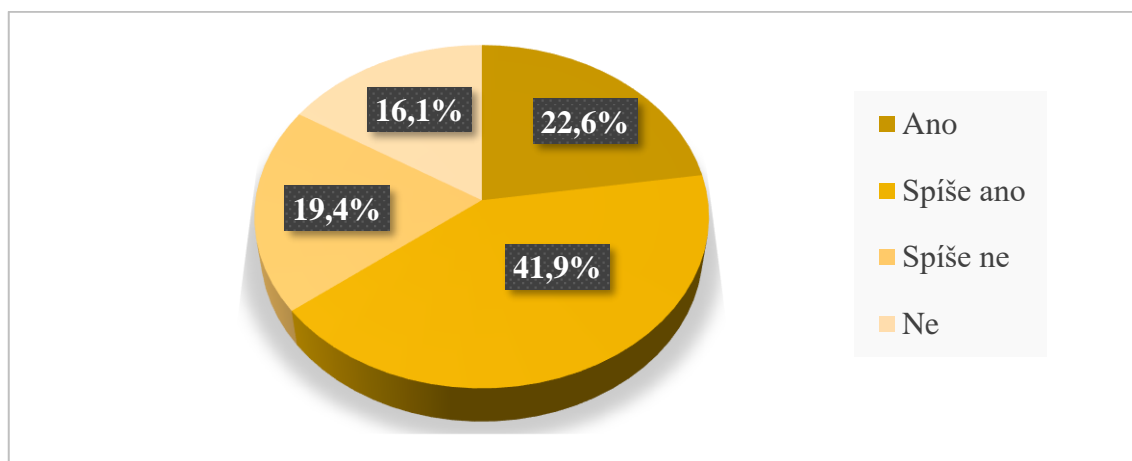
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 19: Účastníte se vzdělávacích akcí (školení) ve společnosti?

Další otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na míru účasti respondentů na vzdělávacích akcích, které společnost nabízí. Na obrázku 29 je možné vidět, že školení se účastní 22,6 % respondentů (7 osob), spíše účastní 41,9 % respondentů (13 osob). Celkem 35,5 % dotazovaných (11 osob) uvedlo, že se vzdělávacích akcí spíše neúčastní (19,4 %) či vůbec neúčastní (16,1 %).

Výsledky tak korespondují s odpověďmi na předchozí otázku a potvrzují, že většina obchodních zástupců má zájem o vzdělávání a účastní se tak i nabízených vzdělávacích akcí.

Obrázek 29: Účast na vzdělávacích akcích

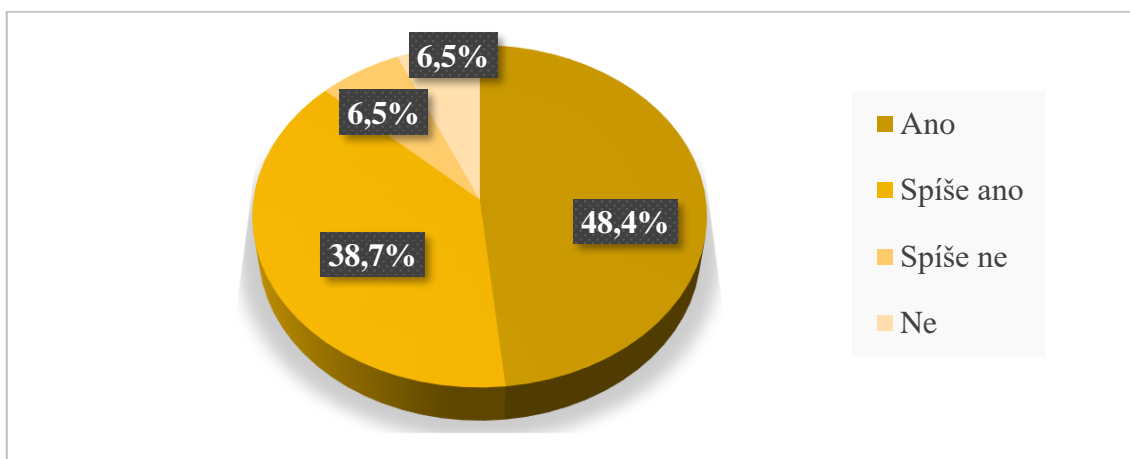


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 20: Věnuje se společnost dostatečně školení a vzdělávání?

Na předchozí otázku ohledně vzdělávání navázala v dotazníkovém šetření otázka 20, která zjišťovala, zda se společnost této aktivitě věnuje dostatečně. Kladnou odpověď u této otázky zvolilo skoro devadesát procent respondentů, přesněji 87,1 % (27 osob) odpovědělo „Ano“ nebo „Spíše ano“. Z pohledu 13 % respondentů (4 osob) se společnost školení a vzdělávání dostatečně spíše nevěnuje nebo vůbec nevěnuje (viz obrázek 30).

Obrázek 30: Dostatečnost školení a vzdělávání



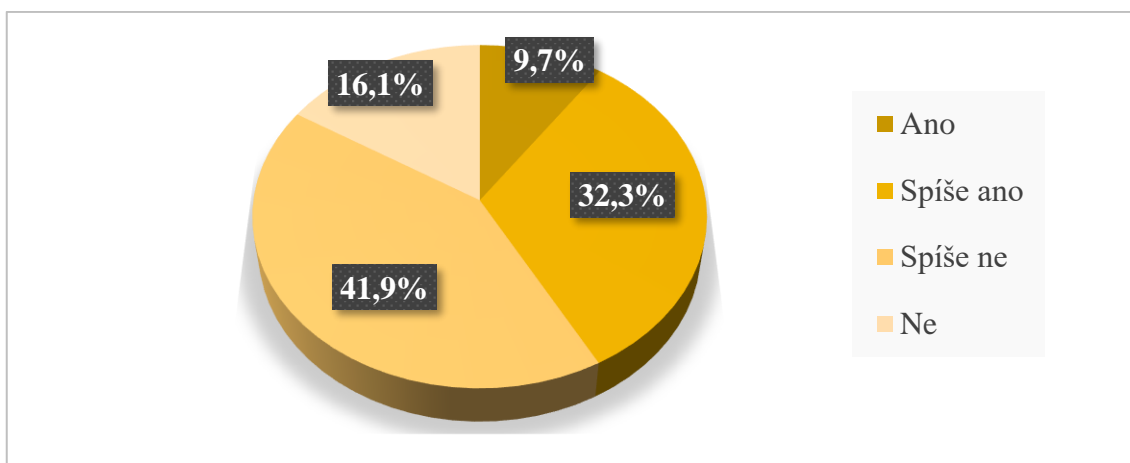
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 21: Jste dostatečně motivován/a k dobrému výkonu ve společnosti?

Ve společnosti jsou dle dotazníků dostatečně motivováni k dobrému výkonu pouze 3 respondenti (9,7 %). Odpověď „Spíše ano“ pak vybralo 10 respondentů (32,3 %), spíše nedostatečně motivováni se cítí 13 respondentů (41,9 %) a nedostatečně motivováno se cítí 5 respondentů (16,1 %). Uvedené výsledky jsou znázorněny na obrázku 31.

Tento výsledek je znepokojující a stejně jako u otázky 16 ho lze považovat za selhání manažera, protože motivovat své podřízené patří mezi jeho úkoly.

Obrázek 31: Dostatečnost motivace

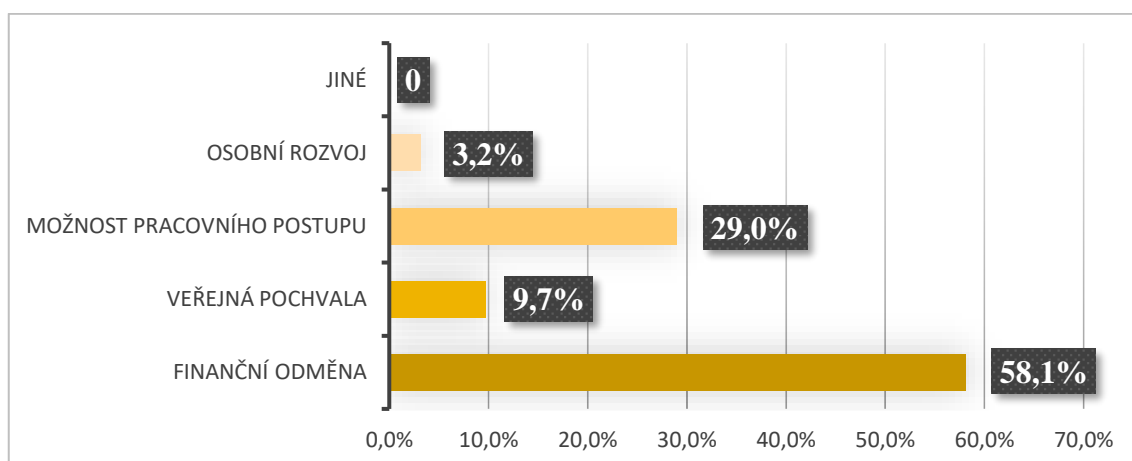


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 22: Co Vás nejvíce motivuje?

Otázka 22 je znázorněna na obrázku 32. Tato otázka byla směřována na motivaci obchodních zástupců, jedna z odpovědí byla zvolena otevřenou formou, kde se mohli respondenti vyjádřit, v případě že by motivační nástroj nebyl v nabídnutém výběru. Nadpoloviční většina (18 osob - 58,1 %) uvedla, že je nevíce motivována finanční odměnou, druhou nejčastěji zvolenou odpovědí byla možnost pracovního postupu, tuto možnost vybralo 29 % respondentů (9 osob). Veřejnou pochvalu zvolilo 9,7 % respondentů (3 osoby) a pouze 3,2 % respondentů (1 osoba) je nejvíce motivováno možnostmi pracovního postupu.

Obrázek 32: Motivace respondentů

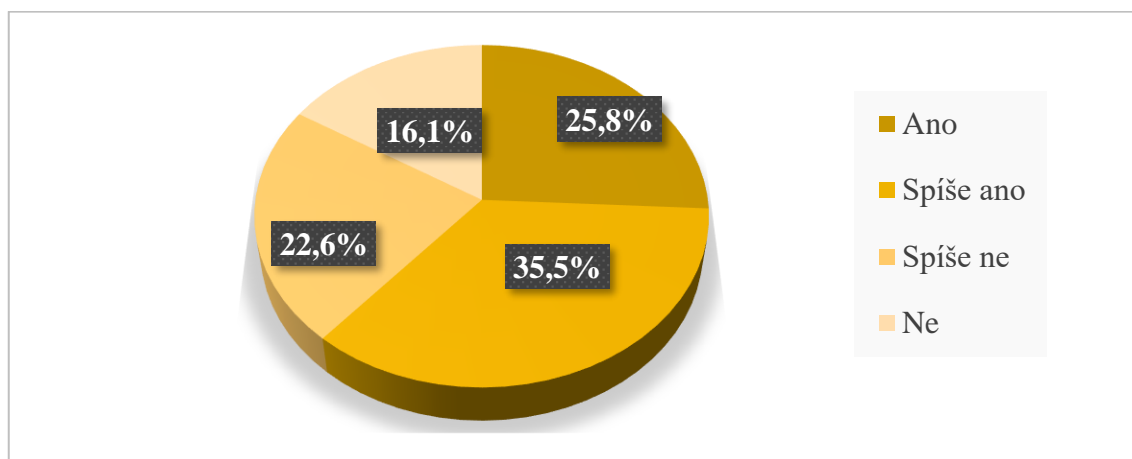


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 23: Jste spokojen/a s nabízenými benefity?

Obrázek 33 poskytuje pohled na spokojenost obchodních zástupců s nabízenými benefity. Spokojeno nebo spíše spokojeno je s benefity celkem 61,3 % respondentů, konkrétně 25,8 % je naprosto spokojeno (8 osob) a 35,5 % spíše spokojeno (11 osob). Z celkového počtu respondentů je 22,6 % spíše nespokojeno (7 osob) a nespokojeno je s nabízenými benefity 16,1 % (5 osob).

Obrázek 33: Spokojenost s benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 24: Jaké benefity byste uvítal/a?

Na předchozí otázku navázala otázka 24, která dala respondentům prostor k návrhu benefitů, které by uvítali. Šest dotazovaných se této možnosti zdrželo a sdělili, že žádný nový benefit nechtějí. Ostatní respondenti uvedli, že by uvítali například:

- Firemní notebook
- Telefon
- Hrazení nájmu kanceláří nebo jistota příspěvku
- Vyšší příspěvek na nájem kanceláří
- Příspěvek na cestovné, hrazení dopravy
- Poskytnutí vybavení kanceláří, hrazení nákladů na vybavení kanceláří

Zavedení benefitu spojeného s náklady na kancelář (hrazení nájmu kanceláří/jistý příspěvek, ...) – byla jedna z nejčastěji uvedených odpovědí u této otázky. Od obchodních zástupců bylo zjištěno, že společnost poskytuje příspěvky na kanceláře, ale k jejich získání je nutné splnění určité produkce a tyto příspěvky jsou v malé výši, takže mnohdy nepokryjí ani třetinu nákladů spojených s kanceláří. Kompletní výčet odpovědí je uveden v příloze 2.

Otázka 25: Co se Vám ve společnosti nelíbí? Co byste změnil/a?

Poslední otázka dotazníkového šetření zněla „Co se Vám ve společnosti nelíbí? Co byste změnil/a?“ a respondenti zde měli možnost otevřené odpovědi. Mohli tedy uvést jakékoli připomínky nebo cokoli by chtěli ve společnosti změnit. Možnosti vyjádřit se se zdrželo 9 respondentů, tedy 29 %. Odpovědi zbylých respondentů byly rozmanité, kompletní výčet je uveden v příloze 2 této diplomové práce. Respondenti uvedli například, že by navrhovali změnit nebo se jim nelíbí:

- Neefektivní administrativa
- Malá spolupráce s vedením
- Málo teambuildingových akcí
- Přístup a způsob vedení
- Špatná komunikace s centrálou
- Vztahy na pracovišti
- Styl vedení
- Malá motivace ze strany vedení.

5.1.4 Hodnocení hypotéz

Hypotéza 1 – Otázka č. 6 – „Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?“

Pro vyhodnocení otázky č. 6 dotazníkového šetření byl použit Fisherův exaktní test. Výslednou kontingenční tabulku je možné vidět v tabulce 3, rozdělení hodnot na obrázku 34. Nejčastěji jsou spokojeni Ředitelé agentur a Manažer obchodní firmy. U ředitelů uvedlo 81,8 % dotázaných, že je spokojeno s pracovní pozicí, dalších 18,2 % je pak spíše spokojeno. Manažer obchodní firmy je jediný a ten je spokojený (100 %). Nejhorší hodnocení uvádí poradci. Spíše nespokojeno je 44,4 % poradců, 33,3 % poradců je pak rozhodně nespokojeno.

Hypotéza 1 byla stanovena ve tvaru:

H1.0. Spokojenost s pracovní pozicí nezáleží na pracovní pozici

H1.1. Spokojenost s pracovní pozicí závisí na pracovní pozici

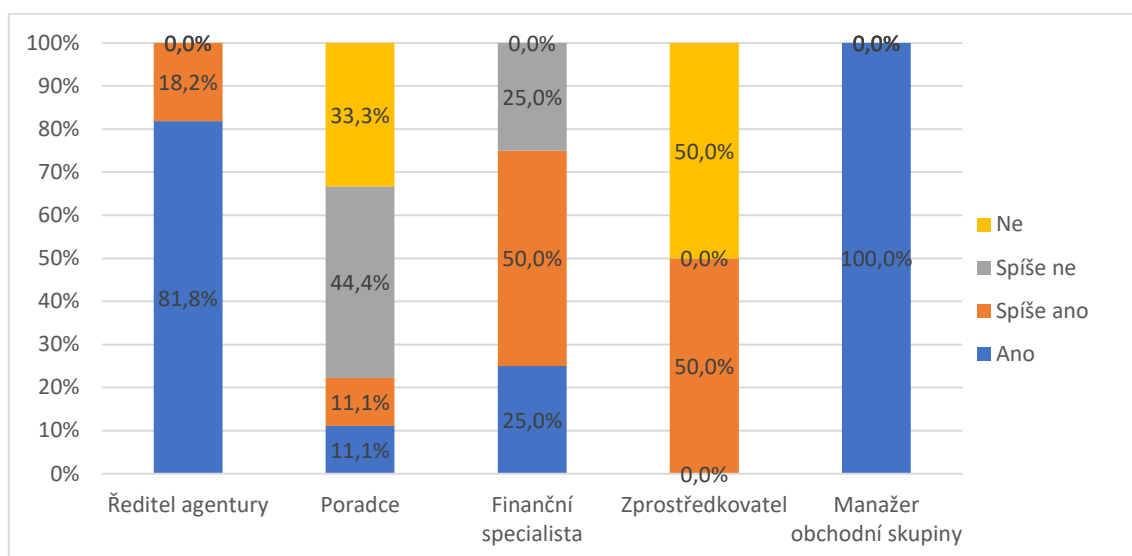
Na základě provedeného Fisherova exaktního testu, kdy výsledná p-hodnota má hodnotu 0,001 a je tedy menší než hladina významnosti $\alpha = 5 \%$, testovaná hypotéza H1.0 na této hladině významnosti je zamítnuta a je tedy potvrzeno, že **spokojenost s pracovní pozicí statisticky významně závisí na pracovní pozici.**

Tabulka 3: Spokojenost s pracovní pozicí podle pozice

		OT. 6 Jste spokojen/a Vaší pracovní pozicí?				Celkem
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Vaše pozice	Ředitel agentury	9 (81,8 %)	2 (18,2 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	11 (100 %)
	Poradce	1 (11,1 %)	1 (11,1 %)	4 (44,4 %)	3 (33,3 %)	9 (100 %)
	Finanční specialista	2 (25 %)	4 (50 %)	2 (25 %)	0 (0 %)	8 (100 %)
	Zprostředkovatel	0 (0 %)	1 (50 %)	0 (0 %)	1 (50 %)	2 (100 %)
	Manažer obchodní skupiny	1 (100 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (100 %)
Celkem		13 (41,9 %)	8 (25,8 %)	6 (19,4 %)	4 (12,9 %)	31 (100 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 34: Spokojenost s pracovní pozicí podle pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza 2 – Otázka č. 8 – „Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svému známému?“

Otázka 8 se v dotazníku věnuje důvěře ve společnost, a to sice, zda by ji respondenti doporučili jako zaměstnavatele nebo ne. Pro vyhodnocení byl opět použit Fisherův exaktní test. Výslednou kontingenční tabulku je možné vidět v tabulce 4, rozdělení hodnot na obrázku 35. Společnost by jako zaměstnavatele doporučilo (odpovědi „Ano“ nebo „Spíše ano“) 100 % ředitelů agentur a manažerů obchodní skupiny. Společnost by doporučilo i 62,5 % finančních specialistů, ale například pouze 33,3 % poradců.

Hypotéza 2 byla stanovena ve tvaru:

H2.0: Doporučení společnosti jako zaměstnavatele nezávisí na pracovní pozici

H2.1: Doporučení společnosti jako zaměstnavatele závisí na pracovní pozici

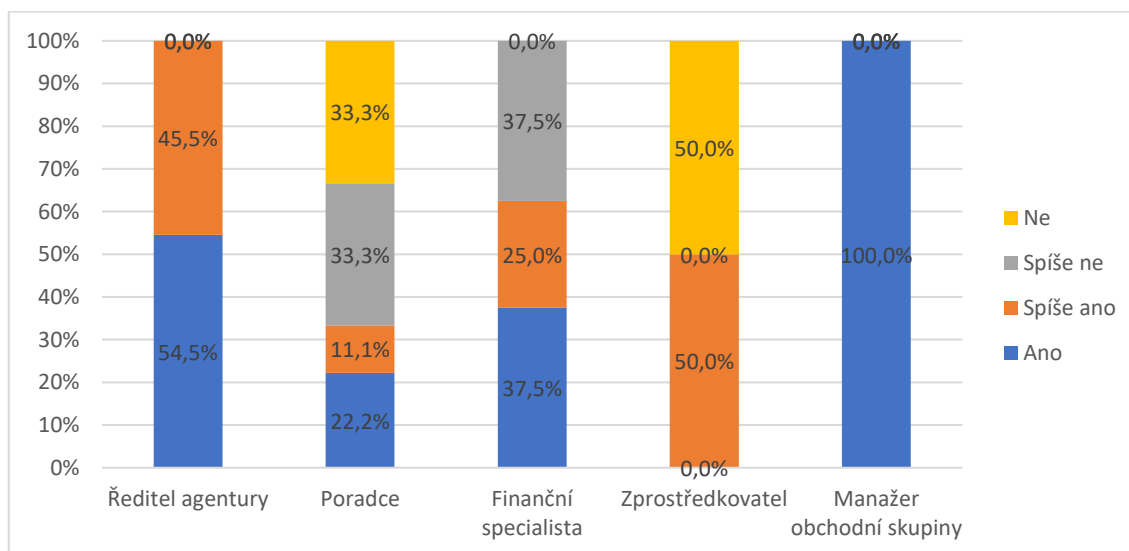
Na základě provedeného Fisherova exaktního testu, kdy výsledná p-hodnota má hodnotu 0,007 a je tedy opět menší než hladina významnosti $\alpha = 5\%$, testovaná hypotéza H2.0 na této hladině významnosti je zamítnuta a je tedy potvrzeno, že **doporučení společnosti známým jako zaměstnavatele statisticky významně závisí na pracovní pozici.**

Tabulka 4: Doporučení společnosti podle pracovní pozice

		OT. 8 Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svému známému?				Celkem
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Vaše pozice	Ředitel agentury	6 (54,5 %)	5 (45,5 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	11 (100 %)
	Poradce	2 (22,2 %)	1 (11,1 %)	3 (33,3 %)	3 (33,3 %)	9 (100 %)
	Finanční specialista	3 (37,5 %)	2 (25 %)	3 (37,5 %)	0 (0 %)	8 (100 %)
	Zprostředkovatel	0 (0 %)	1 (50 %)	0 (0 %)	1 (50 %)	2 (100 %)
	Manažer obchodní skupiny	1 (100 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (100 %)
Celkem		12 (38,7 %)	9 (29 %)	6 (19,4 %)	4 (12,9 %)	31 (100 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 35: Doporučení společnosti podle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza 3 – Otázka č. 10 – „Jak jste spokojen/a s nastavením provizního řádu?“

Vyhodnocení otázky č. 10 je vyobrazeno v kontingenční tabulce 5, rozdělení hodnot na obrázku 36. Nejspokojenější jsou, kromě Manažera obchodní skupiny, ředitelé agentur. Zde je spokojeno 36,4 % dotázaných a dalších 54,5 % je spíše spokojeno. Nejméně spokojeni s nastavením provizního řádu jsou zprostředkovatelé a finanční specialisté.

Hypotéza 3 stanovena ve tvaru:

H3.0: Spokojenost s provizním řádem nezávisí na pracovní pozici

H3.1: Spokojenost s provizním řádem závisí na pracovní pozici

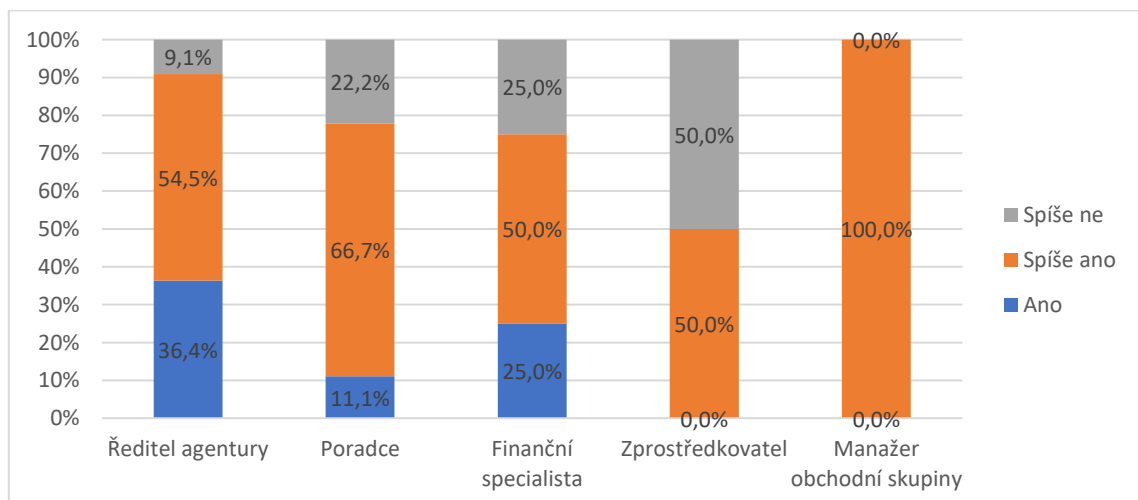
I když jsou mezi skupinami určité rozdíly, na základě provedeného Fisherova exaktního testu, kdy je p-hodnota (0,475) větší než hladina významnosti $\alpha = 5\%$, testovanou hypotézu H3.0 na této hladině významnosti nezamítáme. **Spokojenost s provizním řádem nezávisí na pracovní pozici.**

Tabulka 5: Spokojenost s nastavením provizního řádu podle pracovní pozice

		OT. 10 "Jste spokojen/a s nastavením provizního řádu?"			Celkem
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	
Pracovní pozice	Ředitel agentury	4 (36,4 %)	6 (54,5 %)	1 (9,1 %)	11 (100 %)
	Poradce	1 (11,1 %)	6 (66,7 %)	2 (22,2 %)	9 (100 %)
	Finanční specialista	2 (25 %)	4 (50 %)	2 (25 %)	8 (100 %)
	Zprostředkovatel	0 (0 %)	1 (50 %)	1 (50 %)	2 (100 %)
	Manažer obchodní skupiny	0 (0 %)	1 (100 %)	0 (0 %)	1 (100 %)
Celkem		7 (22,6 %)	18 (58,1 %)	6 (19,4 %)	31 (100 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 36: Spokojenost s nastavením provizního řádu podle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza 4 – Otázka č. 11 – „Jste spokojený s výší Vašeho příjmu?“

Otázka týkající se spokojenosti s výší příjmu byla stejně jako předchozí otázka vyhodnocena pomocí Fisherova exaktního testu. Výslednou kontingenční tabulku je možné vidět v tabulce 6, rozdělení hodnot na obrázku 37. Nejspokojenější jsou opět ředitelé agentur a manažer skupiny. U ředitelů je spokojeno 36,4 % dotázaných, dalších 54,5 % je spíše spokojeno. Nejméně spokojeni jsou poradci, kde je celkově spokojeno (odpověď Ano“ nebo „Spíše ano“) pouze 44,4 % dotázaných.

Testovaná hypotéza 5 stanovena ve tvaru:

H4.0: Spokojenost s výší příjmu nezávisí na pracovní pozici

H4.1: Spokojenost s výší příjmu závisí na pracovní pozici

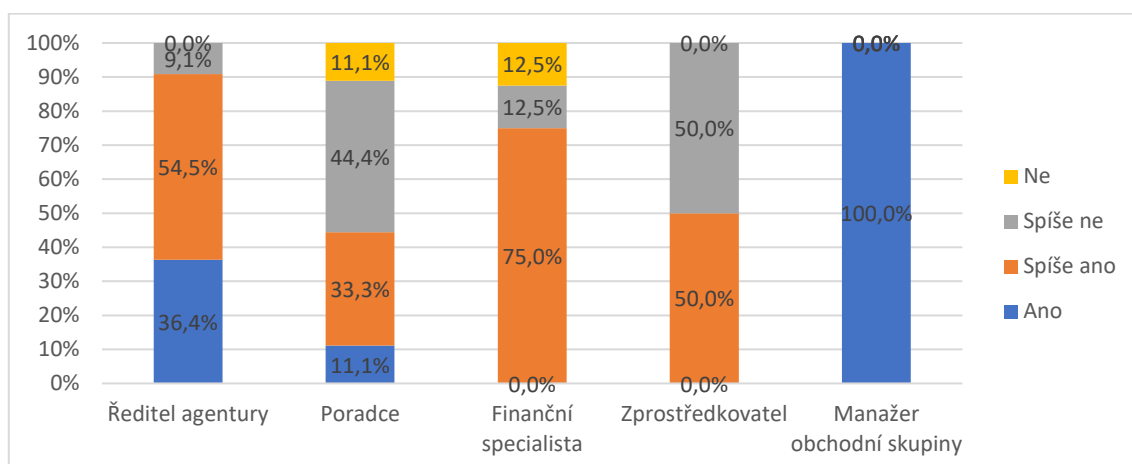
Stejně jako u předchozí otázky, i zde, testovanou hypotézu na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ nezamítáme. P-hodnota (0,144) je větší než daná hladina významnosti (0,05). **Spokojenost s výší příjmu nezávisí na pracovní pozici.**

Tabulka 6: Spokojenost s výší příjmu podle pracovní pozice

		OT. 11 "Jste spokojen/a s výší Vašeho příjmu?"				Celkem
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Pracovní pozice	Ředitel agentury	4 (36,4 %)	6 (54,5 %)	1 (9,1 %)	0 (0 %)	11 (100 %)
	Poradce	1 (11,1 %)	3 (33,3 %)	4 (44,4 %)	1 (11,1 %)	9 (100 %)
	Finanční specialista	0 (0 %)	6 (75 %)	1 (12,5 %)	1 (12,5 %)	8 (100 %)
	Zprostředkovatel	0 (0 %)	1 (50 %)	1 (50 %)	0 (0 %)	2 (100 %)
	Manažer obchodní skupiny	1 (100 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (100 %)
Celkem		6 (19,4 %)	16 (51,6 %)	7 (22,6 %)	2 (6,5 %)	31 (100 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 37: Spokojenost s výší příjmu podle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza 5 – Otázka č. 21 – „Jste dostatečně motivován/a k dobrému výkonu ve společnosti?“

Výslednou kontingenční tabulku je možné vidět v tabulce 7, rozdělení hodnot na obrázku 38. Nejmotivovanější skupinou, opět kromě manažera obchodní skupiny, jsou tentokrát finanční specialisté a zprostředkovatelé. Nejméně motivovanou skupinou jsou poradci. U těchto osob je motivováno (odpověď „Ano“ nebo „Spíše ano“) pouze 22,2 % dotázaných.

Testovaná hypotéza 5 byla stanovena ve tvaru:

H5.0: Mezi dostatečnou motivací k dobrému výkonu a pracovní pozicí neexistuje statisticky významný vztah

H5.1: Mezi dostatečnou motivací k dobrému výkonu a pracovní pozicí existuje statisticky významný vztah

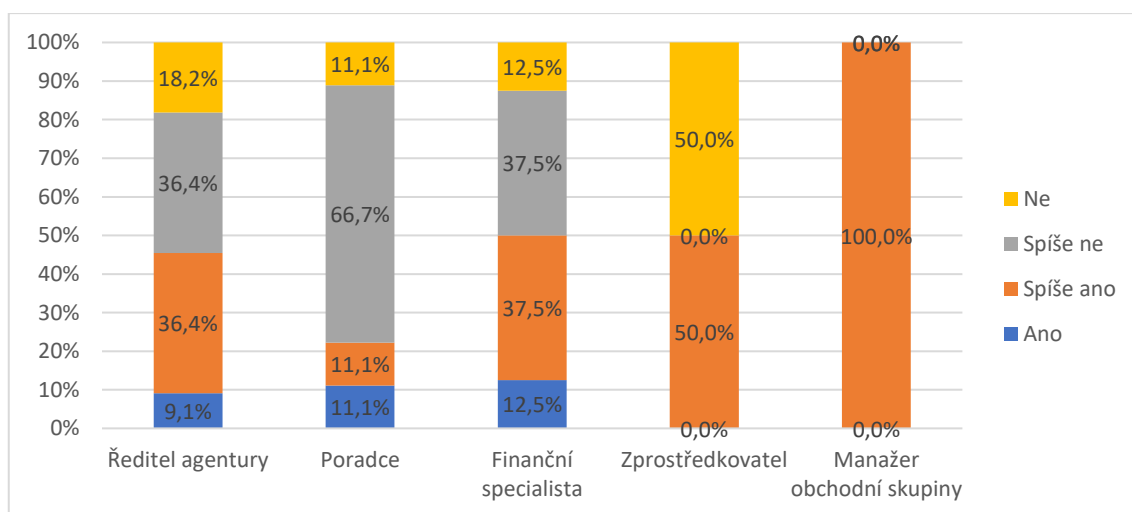
I u této otázky, i když jsme v popisu určité rozdíly mezi skupinami viděli, testovanou hypotézu H5.0 na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ nezamítáme ($p\text{-hodnota} = 0,550 > \alpha = 0,05$). **Mezi dostatečnou motivací k dobrému výkonu a pracovní pozicí neexistuje statisticky významný vztah.**

Tabulka 7: Motivace k dobrému výkonu podle pracovní pozice

		OT. 21 "Jste dostatečně motivován/a k dobrému výkonu ve společnosti?"				Celkem
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Pracovní pozice	Ředitel agentury	1 (9,1 %)	4 (36,4 %)	4 (36,4 %)	2 (18,2 %)	11 (100 %)
	Poradce	1 (11,1 %)	1 (11,1 %)	6 (66,7 %)	1 (11,1 %)	9 (100 %)
	Finanční specialista	1 (12,5 %)	3 (37,5 %)	3 (37,5 %)	1 (12,5 %)	8 (100 %)
	Zprostředkovatel	0 (0 %)	1 (50 %)	0 (0 %)	1 (50 %)	2 (100 %)
	Manažer obchodní skupiny	0 (0 %)	1 (100 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (100 %)
Celkem		3 (9,7 %)	10 (32,3 %)	13 (41,9 %)	5 (16,1 %)	31 (100 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 38: Motivace k dobrému výkonu podle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza 6 – Otázka č. 23 – „Jste spokojen/a s nabízenými benefity?“

Vyhodnocení otázky č. 23 je vyobrazeno v kontingenční tabulce 8, rozdělení hodnot na obrázku 39. Nejspokojenější skupinou s nabízenými benefity jsou zprostředkovatelé, kde je celkově spokojeno (odpověď „Ano“ nebo „Spíše ano“) 100 % dotázaných. Další spokojenou skupinou jsou ředitelé agentur. U této skupiny je spokojeno (odpověď „Ano“ nebo „Spíše ano“) 81,5 % dotázaných. Nejméně spokojení jsou finanční specialisté a manažer obchodní skupiny.

Testovaná hypotéza 6 ve tvaru:

H6.0: Spokojenost s nabízenými benefity nezávisí na pracovní pozici

H6.1: Spokojenost s nabízenými benefity závisí na pracovní pozici

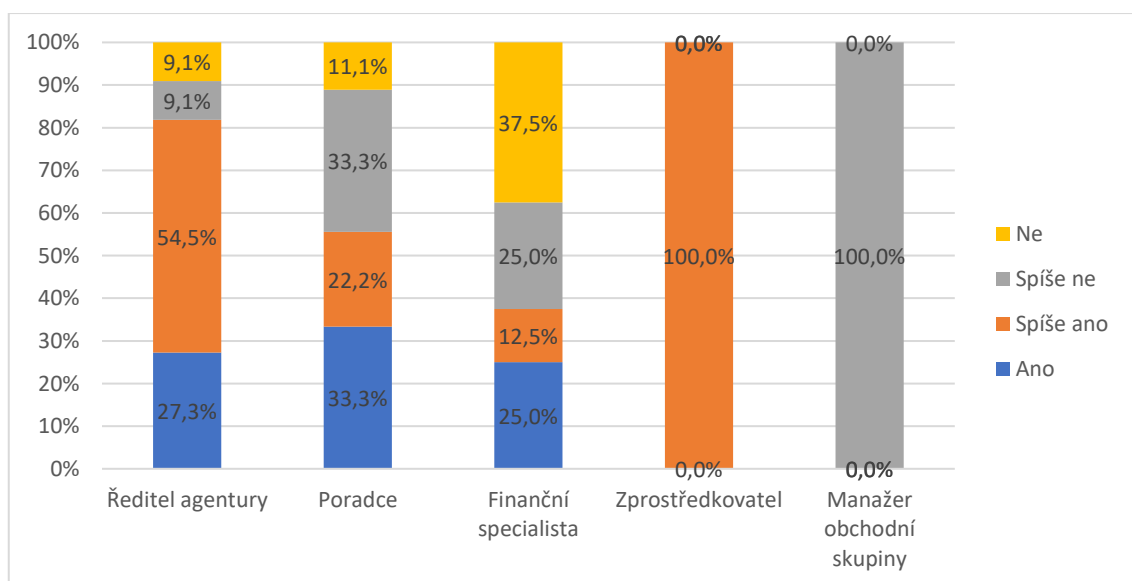
I u této otázky, i když jsme v popisu určité rozdíly mezi skupinami viděli, testovanou hypotézu H6.0 na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ nezamítáme ($p\text{-hodnota} = 0,127 > \alpha = 0,05$). **Spokojenost s nabízenými benefity nezávisí na pracovní pozici.**

Tabulka 8: Spokojenost s nabízenými benefity podle pracovní pozice

		OT. 23 "Jste spokojen/a s nabízenými benefity?"				Celkem
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Pracovní pozice	Ředitel agentury	3 (27,3 %)	6 (54,5 %)	1 (9,1 %)	1 (9,1 %)	11 (100 %)
	Poradce	3 (33,3 %)	2 (22,2 %)	3 (33,3 %)	1 (11,1 %)	9 (100 %)
	Finanční specialista	2 (25 %)	1 (12,5 %)	2 (25 %)	3 (37,5 %)	8 (100 %)
	Zprostředkovatel	0 (0 %)	2 (100 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (100 %)
	Manažer obchodní skupiny	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (100 %)	0 (0 %)	1 (100 %)
Celkem		8 (25,8 %)	11 (35,5 %)	7 (22,6 %)	5 (16,1 %)	31 (100 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 39: Spokojenost s nabízenými benefity podle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí výsledků testování hypotéz

V rámci ověřování hypotéz byla sledována závislost pracovní pozice na spokojenosti s pracovní pozicí, hodnocení doporučení společnosti, spokojeností s nastavením provizního řádu, spokojeností s výší příjmů, motivací k dobrému výkonu a spokojeností s nabízenými benefity. Na základě provedených modifikovaných Fisherových exaktních testů bylo zjištěno, že statisticky významné rozdíly mezi osobami s různou pracovní pozicí se vyskytují pouze u spokojenosti s pracovní pozicí a tím, zda by společnost doporučili svému známému. V ostatních případech, tj. zvláště v případě odměňování neexistují statisticky významné rozdíly ve spokojenosti mezi osobami s různými pracovními pozicemi. Na základě zjištěných výsledků budou v následující kapitole navrženy změny ke zlepšení stávajícího stavu.

5.2 Diskuze a návrh změn

Tato kapitola je věnována zhodnocení výsledků vyplývajících z analýzy řízení lidských zdrojů ve společnosti a na jejich základě navrhnutím možných změn ke zlepšení současné situace.

Mezi obchodní zástupce bylo distribuováno 35 dotazníků s návratností 89 %. Z rozhovoru s manažerem bylo zjištěno, že na pozicích obchodní zástupců se převážně ve všech oblastech po republice vyskytují ženy. Vybraná pražská oblast v tomto ohledu není výjimkou a ženy tvořili 87,1 % respondentů. Největší zastoupení pak tvořili pracovníci ve věku 35-45 let. Velké procento obchodní zástupců pracuje pro společnost již několik let, což lze považovat za znak stability kolektivu. Dalším pozitivem je spokojenost obchodních zástupců na svých pozicích, kdy 41,9 % je naprosto spokojeno a 25,8 % spíše spokojeno. A také bylo zjištěno, že spokojenost s pracovní pozicí statisticky významně závisí na pracovní pozici.

Při výběru a získávání nového obchodního zástupce společnost nevyužívá žádných externích organizací, ale vše si zařizuje sama. Pro získávání nových obchodních zástupců využívá inzertní portály, webové stránky či sociální sítě. Z rozhovoru s manažerem vyplynulo, že tato forma vyhledávání nových zástupců je pro společnost dostačující a na vypsané nové pozice mývají dostatek nových kandidátů. Způsoby vyhledávání lze tedy považovat za dostačující.

Dle literatury je předpokladem pro úspěšný výběr pracovníků zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů na základě spolehlivých a platných metod výběru. Přičemž daná metoda výběru je validní (platná), pokud skutečně poskytuje možnost předpovědět úspěšný výkon práce. A daná metoda výběru je reliabilní (spolehlivá), pokud poskytuje srovnatelné výsledky při jejím opakovaném použití za stejných podmínek (Šikýř, 2016). Pro výběr pracovníků se často využívá pohovoru, kdy je možné získat mnoho důležitých informací o uchazeči, dále pak lze využít testy pracovní spolehlivosti či assesment centra (Faerber a Stöwe, 2007).

Společnost při výběru pracovníků využívá zmíněného Assessment centra, kde musí uchazeč ukázat potřebné znalosti a dovednosti pro danou pozici. Tutu skutečnost lze považovat za velmi pozitivní, vzhledem k tomu, že obchodní zástupce musí mít pro svou práci určité předpoklady, které by pouze při běžném pohovoru nebylo možné rozpoznat.

Jako nejčastější faktor, který ovlivnil rozhodnutí pracovat pro vybranou společnost uvedli respondenti peněžní odměnu, nejmenší vliv na jejich rozhodnutí měla, dle výsledků, možnost vzdělávání. Většinová část dotazovaných obchodních zástupců by společnost i doporučila svému známému a mají v plánu u této společnosti setrvat i v budoucnu. Přičemž v případě doporučení společnosti jako zaměstnavatele svému známému staticky významně závisí na pracovní pozici.

Kociánová (2010) uvádí, že individuální plán pro adaptační období je efektivním nástrojem řízení adaptace nových pracovníků. Tento plán by měl zahrnovat všechny důležité kroky procesu adaptace na dané místo v určitém časovém harmonogramu. Takovýto plán je pak v průběhu adaptace vodítkem, jak postupovat, a to jak pro nadřízeného adaptovaného pracovníka, tak pro další pracovníky podílející se na procesu adaptace, a i pro samotného nového pracovníka. Za důležitou je také považována informovanost nováčka o průběhu jeho adaptace.

Proces přijímání a adaptace je u vybrané společnosti dobře nastaven. Jak bylo zjištěno je stanovený adaptační proces, který je systematický a formalizovaný, tak aby byl nový obchodník dobře připraven na svojí pozici. Každý nováček má svého garanta, díky kterému si ve svých začátcích nepřipadá ztracený, a který mu pomůže i se začleněním do kolektivu. Také je stanovený adaptační plán, s jehož dodržováním pomáhá novému pracovníkovi jeho nadřízený.

K nejméně milovaným činnostem jak na straně nadřízených, tak i jejich podřízených patří pracovní hodnocení. Často je z mnoha stran slyšet, že hodnocení není funkční a je považováno pouze za nutné zlo bez patřičného efektu. Avšak pokud hodnocení pracovníků není prováděno, výrazně se pak omezuje možnost ovlivňovat výkon a výkonnost pracovníků (Hroník, 2006). Hodnocení lze bezpochyby zařadit mezi účinné motivační nástroje. Bohužel v praxi je spíše spjato s demotivačním účinkem, který je důsledkem nesprávné implementace systému hodnocení, s chybějícími navazujícími personálními systémy, s výběrem nevhodných kritérií pro hodnocení nebo s neprofesionálním vedením hodnotícího rozhovoru. Pokud je ale systém hodnocení nastaven kvalitně, ve správný čas a správně implementován, lze díky němu například poskytnout/získat zpětnou vazbu o výkonu, spokojenosti, názorech či vztazích, navrhnout a prodiskutovat potřebné opatření a změny týkající se výkonu práce, motivovat k vyšším výkonům a žádoucímu chování či ovlivňovat postoje vůči firmě, managementu i produktům (Pilařová, 2008).

U hodnocení pracovníku byl nalezen nedostatek. Sice probíhá hodnocení obchodních zástupců, kteří byli nově přijati a jsou tedy sledováni v procesu jejich adaptace a nadřízený má tedy přehled, jak si nováček vede a může být případně nápomocen. Ale po skončení procesu adaptace je ve své podstatě ukončeno i hodnocení. Jiná forma hodnocení není dle manažera prováděna z důvodu nedostatku času. Řešením by mohlo být zavedení pravidelného hodnocení obchodních zástupců při pravidelných poradách, které se konají v týdenních intervalech, kde by manažer každý týden zhodnotil část zástupců. Takovýto způsob hodnocení by manažerovy nezabral mnoho času a obchodní zástupci by měli alespoň nějakou minimální zpětnou vazbu.

Další možností je zavedení hodnocení, například v intervalu každého čtvrt či půl roku, kdy bude manažerem předem vyhrazen čas na tuto činnost. Bude zde vyhodnocena práce obchodních zástupců, podána zpětná vazba, kde bude následně obchodník pochválen či upozorněn na případné nedostatky. O zavedení hodnocení musí být obchodní zástupci samozřejmě předem informováni. To může být provedeno buď písemně prostřednictvím firemního e-mailu nebo sděleno na pravidelně konaných poradách. Na daná hodnocení by manažer musel být předem připraven, například by si předem sepsal body hodnocení, jak pozitiva, tak i negativa výkonu daného obchodníka, dle kterých by pak hodnocení prováděl. Jednotlivá hodnocení pracovníků by mohla být zapisována do informačního systému společnosti, kde by poskytovala informace o výkonu daného pracovníka a o kvalitě jeho práce. Hodnocení pracovníků je součástí motivace a může přispět k vyšším výkonům, proto je důležité, aby mu manažer této oblasti věnoval dostatečnou pozornost. Díky hodnocení získají obchodní zástupci přehled o své odvedené práci a spokojenosti nadřízeného.

Z uvedené literatury lze konstatovat, že není objektivní metoda stanovení odměny za kteroukoli práci. Nicméně je důležitou motivační složku, ve které je odraženo postavení ve společnosti i hodnocení práce (Halík, 2008).

Odměňování obchodní zástupců probíhá na základě nastaveného provizního řádu společnosti. Nadpoloviční většina obchodních zástupců je s jeho nastavením víceméně spokojena. Ani jeden respondent neuvedl, že by byl s provizním řádem naprosto nespokojen. Také bylo zjištěno, že spokojenost s provizním řádem není závislá na pracovní pozici. U otázky spokojenosti s výší příjmu uvedlo 71 % respondentů, že je spokojeno či spíše spokojeno. Zbývající respondenti, kteří uvedli, že jsou spíše nespokojeni či naprosto nespokojeni s výší jejich příjmu, jsou převážně obchodní zástupci

pracující na nižších pozicích a mají tedy i nižší provize. Nicméně na základě Fisherova exaktního testu bylo zjištěno, že spokojenost s výší příjmu nezávisí na pracovní pozici obchodníka.

Obchodním zástupcům jsou nabízeny benefity, jak finančního, tak i nefinančního charakteru. Dle výsledků dotazníkového šetření je s nabízenými benefity nespokojeno nebo spíše nespokojeno 38,7 % respondentů. Nově navrhovanými benefity pro společnost jsou:

- příspěvek na cestovné obchodních zástupců jak do kanceláře, tak i mimo kancelář při cestě za klientem,
- bonus za dobře vykonanou práci,
- firemní notebook,
- jistý příspěvek na kancelář.

Respondenti měli v dotazníku možnost vyjádřit se jaké benefity by uvítali. Výše jsou uvedeny vybrané benefity, které by si obchodníci přáli. Příspěvek na dopravu by mohl být zaveden pro pracovníky, kteří bydlí mimo Prahu, například ve výši 2 Kč/km od místa bydliště do místa kanceláře, maximálně 60 Kč. Z rozhovoru s manažerem vyplynulo, že často obchodní zástupci musí vyjet za klientem mimo kancelář. Příspěvky na cestovné za klientem by pak byly určovány podle vzdálenosti bydliště klienta a byly by určeny pro všechny obchodní zástupce.

Bonus za dobře vykonanou práci by byl udělen obchodnímu zástupci na základě prováděného hodnocení pracovníků, které je navrhováno výše. Nejlépe ohodnocený jedinec by mohl například obdržet finanční odměnu ve výši 1 500 Kč nebo by odměna mohla být ve formě dárkových poukazů. Dalším navrhovaným benefitem je firemní notebook, vzhledem k občasnému vyjíždění za klienty mimo kancelář. Důvodem zavedení toho benefitu je i nekompatibilita informačního systému společnosti s macbooky. Na základě rozhovoru s manažerem bylo zjištěno, že tento fakt je pro mnoho zástupců omezující a byly nuceni pořídit si druhý notebook na pracovní účely.

Posledním navrhovaným benefitem je jistý příspěvek na kancelář. Bohužel nebyla poskytnuta informace, v jaké výši je v současné době příspěvek poskytován. Na jeho získání je ale nutné splnění určité velikosti produkce dané oblasti. Z výsledků šetření a rozhovoru s manažerem bylo zjištěno, že daný příspěvek je nízký, nepokryje značnou část nákladů spojených s kanceláří, a často se stane, že příspěvek ani nezískají. Návrhem

je příspěvek na kanceláře zvýšit, tak aby pokryl alespoň polovinu nákladů a rozdělit ho na dvě části. Kdy jedna složka příspěvku bude fixní a druhá variabilní, která bude podmíněna úrovní produkce. Obchodníkům tak bude ušetřena část nákladů, získají určitý pocit jistoty a podpory ze strany vedení a zároveň budou motivováni k získání i variabilní složky příspěvku.

Folwarczná (2010) ve své knize zmiňuje, že na počátku 21. století je vzdělávání a rozvoj pracovníků jedním z nejdůležitějších faktorů pro zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti společností.

Dle dotazníkového šetření je vzdělávání důležité či spíše důležité pro 74,2 % respondentů, vzdělávací akcích se účastní či spíše účastní 64,5 % respondentů a 87,1 % respondentů si myslí, že se společnost vzdělávání věnuje dostatečně či spíše dostatečně. Tento výsledek lze považovat za pozitivní. Společnost má oblast vzdělávání velmi dobře zpracovanou. Jednak probíhá vzdělávání již na samém začátku při zaškolování obchodních zástupců. Dále pak mají obchodní zástupci možnost účastnit se webinářů na různá témata v oboru, díky kterým mohou neustále rozšiřovat své znalosti a dovednosti a zdokonalovat se ve své práci.

Dalším důležitým bodem je pracovní prostředí. Optimálním pracovním prostředím je takové prostředí, které má pozitivní dopad nejen na výsledky práce a zdraví pracovníků, ale také na kvalitu jejich života, seberealizaci, rozvoj a přetváření (Mikuláščík, 2015).

Dobré pracovní prostředí je pro výkon obchodních zástupců tedy velmi důležité. Z dotazníku vyplynulo, že s pracovním prostředím jsou obchodníci víceméně spokojeni, ani jeden z nich nevedl že by byl naprosto nespokojený. Dále ovlivňují výkon obchodníka vztahy na pracovišti. Manažer uvedl, že vztahy mezi pracovníky jsou na dobré úrovni, toto tvrzení potvrdili i výsledky z dotazníkového šetření. Respondenti však uvedli, že by uvítali zavedení teambuildingových akcí, které momentálně oblastí pořádaný nejsou. Společnost pořádá pouze jednu společenskou akci ročně, a to sice Vánoční konferenci, což je považováno za nedostačující. Zavedení teambuildingových akcí by přispělo nejen k budování týmu, ale také k jeho stmelování, rozvíjení, vzdělávání a ke zlepšování komunikace mezi spolupracovníky. Z tohoto důvodu je zahrnutí teambuildingů do řízení lidských zdrojů doporučeno. Další příležitostí, jak utužovat

vztahy v kolektivu je zavedení oslav narozenin a svátků, při kterých se vztahy obchodních zástupců dostanou na osobnější úroveň.

Ačkoli vztahy mezi pracovníky jsou na přijatelné úrovni, byl shledán menší nedostatek v komunikaci s nadřízeným. Více než polovina respondentů uvedla, že je komunikace s nadřízeným na dobré úrovni, 25,8 % ji pak označilo za velmi dobrou. Ovšem 22,6 % respondentů si myslí, že je komunikace s nadřízeným špatná. Není znám přesný důvod těchto odpovědí, avšak od některých zástupců bylo zjištěno, že manažer často zapomíná na jejich požadavky či dotazy. Pro zlepšení komunikace je navrhováno, aby manažer absolvoval kurz „Efektivní komunikace pro vedoucí pracovníky“. Tento kurz nabízí např. společnost ACZ s r.o., cena kurzu je 1960 Kč vč. DPH a trvá 8 vyučovacích hodin. Díky tomuto kurzu může manažer zefektivnit komunikaci se svými podřízenými, naučí se, jak získat přirozenou autoritu a důvěru podřízených, jak předcházet nedorozuměním a konfliktům a zároveň si zvýší svoji profesionalitu. Součástí kurzu jsou také komunikační styly, stanovování cílů, definování silných a slabých stránek vlastního přístupu, nastavení pravidel s podřízenými, efektivní zadávání úkolů, asertivní reakce na požadavky podřízených pracovníků či asertivní reakce na námítky, konfliktní situace a kritiku.

Lze konstatovat, že informovanost obchodních zástupců o dění ve společnosti je dostatečná, což je pro společnost pochvalné. Od manažera bylo zjištěno, že o novinkách o dění ve společnosti jsou obchodní zástupci informováni na pravidelných poradách. Tyto porady považuje za spíše přínosné či přínosné 61,3 % respondentů. Avšak dvanáct respondentů tento názor nesdílí. Porady jsou sice konány na pravidelné bázi, kde jsou obchodníci informováni o novinkách, jak o dění ve společnosti, tak co se týče nabízených produktů, ale není zde možnost diskuse. Návrhem je zavedení otevřené diskuse na poradách, kde by pracovníci měli možnost vyjádřit se k aktuálnímu dění a novinkám.

Nelehkou záležitostí pro společnost je motivace lidí k práci. „Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že všem bude vyhovovat jeden přístup k motivování.“ Za dobře motivované lidi lze považovat osoby s jasně definovanými cíli podnikající takové kroky, od kterých očekávají, že je dovedou k dosažení těchto cílů (Armstrong, 2007).

V oblasti motivace obchodních zástupců byl u společnosti nalezen nedostatek. Velká část respondentů uvedla, že buď nebyla v posledních měsících pochválena ze strany nadřízeného nebo si na pochvalu nevzpomíná. Pochvala je účinným motivačním nástrojem, který zvyšuje výkon jedince a zároveň přispívá i k dobré atmosféře na pracovišti. Z tohoto důvodu je navrhováno tuto formu motivace zavést. Jednak by byly součástí výše navrhovaného hodnocení a dále by k udělení pochval mohl manažer využívat zmíněné pravidelně konané porady. Z výsledků šetření dále vyplynulo, že se zástupci celkově necítí dostatečně motivováni k dobrému výkonu ve společnosti. Jako nejvíce motivující označili finanční odměnu, zde by ke zvýšení motivace mohlo pomoci zavedení výše navrhovaného bonusu za dobře vykonanou práci. Situaci s nedostatečností motivace pracovníků lze označit za selhání manažera a je navrhováno ji řešit absolvováním kurzu motivace pracovníků. Takovýto kurz nabízí například společnost Everesta s.r.o. za cenu 8 900 Kč bez DPH, doba kurzu jsou dva dny. Obsahem kurzu jsou například současné teorie motivace a jejich přístupy, konkrétní příklady z praxe a jak vést své podřízené správným směrem. Manažer se na kurzu naučí, jak rozlišit a použít vnitřní a vnější motivaci, jak působí různé nástroje motivace a také se naučí, jak rozpoznat a překonat motivační bariéry pracovníků.

Manažer uvedl, že mu nejsou známy důvody odchodů pracovníků ze společnosti. I přesto, že dle jeho slov, zde není velká fluktuace pracovníků, je navrženo zavedení výstupního dotazníku, díky kterému získá manažer zpětnou vazbu od odcházejícího obchodního zástupce a zjistí i důvod jeho odchodu.

6. Závěr

Řízení lidských zdrojů je klíčem k úspěch společnosti na trhu, a proto je důležité, aby byla věnována náležitá pozornost všem personálním činnostem. Správné nastavení řízení lidských zdrojů zvyšuje efektivitu společnosti a přispívá k její konkurenceschopnosti.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti a následné navržení případných změn, které by vedly ke zlepšení stávající situace.

Teoretická část se zabývá vysvětlením podstaty řízení lidských zdrojů, popisem úkolů a cílů řízení lidských zdrojů a charakteristikou jednotlivých personálních činností, které se ve společnosti vyskytují.

Praktická část byla nejprve věnována charakteristice vybrané společnosti, kde byl popsán její historický vývoj a ocenění, předmět podnikání, produktová nabídka a organizační struktura společnosti. Poté byl uskutečněn rozhovor s manažerem a následně bylo realizováno dotazníkové šetření v pražské oblasti vybrané společnosti. Na základě informací získaných z rozhovoru s manažerem byly popsány jednotlivé personální činnosti a následně bylo provedeno vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

Nedostatky byly odhaleny například v oblasti hodnocení obchodních zástupců. I přes důležitost této činnosti jí společnost nevěnuje dostatečnou pozornost a bylo tedy navrženo zavedení pravidelného hodnocení obchodních zástupců. Další nalezený nedostatek byl v oblasti motivace, kdy se pracovníci necítí dostatečně motivováni. I zde byla navržena opatření, které by měla pomoci k vyřešení tohoto nedostatku. V neposlední řadě bylo poukázáno na zlepšování a utužování vztahů na pracovišti.

Přínosem by pro společnost mohly být jednak samotné výsledky dotazníkového šetření, vzhledem k tomu, že společnost neprovádí žádné anonymní zjišťování názorů obchodních zástupců. A také navržená opatření, která mohou společnosti pomoci zvýšit efektivitu, výkon obchodních zástupců a jejich spokojenost.

I. Summary

Human resource management is the key to the company's success in the market, and therefore it is important that due attention is paid to all personnel activities. The right setting of human resources management increases the company's efficiency and contributes to its competitiveness.

The aim of the diploma thesis was to evaluate the area of human resources management in a selected company and subsequently propose possible changes that would lead to the improvement of the current situation.

The theoretical part deals with the explanation of the nature of human resources management, a description of the tasks and goals of human resources management and the characteristics of individual personnel activities that occur in the company.

The practical part was first devoted to the characteristics of the selected company, which described its historical development and valuation, subject of business, product offer and organizational structure of the company. Then an interview was conducted with the manager and subsequently a questionnaire survey was conducted in the Prague area of the selected company. Based on the information obtained from the interview with the manager, the individual personnel activities were described and subsequently the results of the questionnaire survey were evaluated.

Weaknesses were revealed, for example, in evaluation of sales representatives. Despite the importance of this activity, the company does not pay enough attention to it and it was therefore proposed to introduce a regular evaluation of sales representatives. Another shortcoming found was in motivation, where employees do not feel sufficiently motivated, and measures were proposed here that should help solve this shortcoming. and reference was also made to improving and strengthening relationships in the workplace.

The company itself could benefit from the results of the questionnaire survey itself, as the company does not carry out any anonymous surveys of the opinions of sales representatives. And also proposed measures that can help companies increase the efficiency, performance of sales representatives and their satisfaction.

Key words: human resource management, actions of human resource, staff, recruitment, remuneration, job evaluation

II. Použitá literatura

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th edition). London: KoganPage.
- Armstrong, M., & Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Arnold, J – Robertson, I. T. - Cooper, C. L. (1991). *Work Psychology*. London, Ptiman
- Aswathappa, K. (2005). *Human Resource And Personnel Management*. New York, USA: Tata McGraw-Hill Education.
- Barešová, A. (2012). Role HR systémů v procesu onboardingu [Online]. *It Systems*, 2012(06). Retrieved from <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/role-hr-systemu-v-procesu-onboardingu.htm>
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press.
- Brodský, Z. (2009). *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Brewster, C (1993) Developing a 'European' model of human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (4), pp 765-84.
- Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.
- Faerber, Y., Stöwe Ch. (2007). *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada. Praxe & kariéra.

- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (c1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Harrison, R (2005). *Learning and Development* (2nd ed.). London: KoganPage
- Horváthová, P. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Hruška, V. (2007). *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007: komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. Praha: Grada.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Manas, T. M., & Graham, M. D. (2003). *Creating a Total Rewards Strategy*. New York: American Management Association.
- Matematická biologie učebnice: Fisherův exaktní test. *Matematická biologie učebnice: Úvod* [online]. Dostupné z: <https://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinicky-ch-a-biologicky-ch-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--fisheruv-exaktni-test>
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha.

- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3., přepracované vydání). Praha: Grada Publishing.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.
- Raiffeisen stavební spořitelna a.s. - Obchodní rejstřík firem | (2000). *Obchodní rejstřík firem – vazby a vztahy z justice.cz* [online]. Kurzy.cz. [cit. 23.03.2021]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/49241257/raiffeisen-stavebni-sporitelna-as/>
- Rsts.cz. (2021). *Raiffeisen stavební spořitelna a.s.* [cit. 23.03.2021]. Dostupné z: <https://www.rsts.cz/o-nas/>
- Schuler, R. S. (1992). *Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of the Business* [Online]. Organizaional Dynamics. Vol. 21, No. 1. pp18-32. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169290083Y>
- Schmied, Z. (2006-). *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu, včetně změn účinných ...* Olomouc: ANAG.
- Sims, R. (2007). *Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities*. Charlotte, N.C.: Information Age Pub.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika* (5., přeprac. a dopl. vyd). Praha: C.H. Beck.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
- Tomšík, P., & Duda, J. (2011). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Váchal, J., & Pártlová, P. (2008). *Strategický management* (2. vyd., Ve VŠTE ČB 1. vyd). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.
- Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.
- Wöhe, G., & Kislingerová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství* (2., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C.H. Beck.

III. Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007)	5
Obrázek 2: Cyklus lidských zdrojů (Armstrong, 2007)	7
Obrázek 3: Harvardský model ŘLZ (Šikýř, 2014).....	8
Obrázek 4: Proces získávání a výběru pracovníků (Horváthová, 2014).....	14
Obrázek 5: Oblasti hodnocení pracovníků (Hroník, 2006).....	20
Obrázek 6: Celková odměna a její složky (Armstrong, 2007).....	22
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti	36
Obrázek 8: Struktura pozic ve vlastním odbytu	37
Obrázek 9: Adaptační proces	41
Obrázek 10: Benefity – nabídky třetích stran.....	43
Obrázek 11: Koncepce vzdělávání	44
Obrázek 12: Pohlaví respondentů	47
Obrázek 13: Dosažené vzdělání	48
Obrázek 14: Délka smluvního vztahu	49
Obrázek 15: Pracovní pozice.....	50
Obrázek 16: Spokojenost s pracovní pozicí	50
Obrázek 17: Rozhodující faktory pracovat pro společnost	51
Obrázek 18: Doporučení společnosti	52
Obrázek 19: Setrvání ve společnosti	52
Obrázek 20: Spokojenost s nastavení provizního řádu	53
Obrázek 21: Spokojenost s výší příjmu.....	54
Obrázek 22: Spokojenost s pracovním prostředím	54
Obrázek 23: Informovanost o dění ve společnosti	55
Obrázek 24: Hodnocení vztahů na pracovišti	56
Obrázek 25: Hodnocení komunikace s nadřízeným.....	56

Obrázek 26: Pochvala od nadřízeného	57
Obrázek 27: Přínosnost porad	58
Obrázek 28: Důležitost vzdělávání	58
Obrázek 29: Účast na vzdělávacích akcích	59
Obrázek 30: Dostatečnost školení a vzdělávání	60
Obrázek 31: Dostatečnost motivace	60
Obrázek 32: Motivace respondentů.....	61
Obrázek 33: Spokojenost s benefity	62
Obrázek 34: Spokojenost s pracovní pozicí podle pozice	65
Obrázek 35: Doporučení společnosti podle pracovní pozice	66
Obrázek 36: Spokojenost s nastavením provizního řádu podle pracovní pozice	67
Obrázek 37: Spokojenost s výší příjmu podle pracovní pozice	69
Obrázek 38: Motivace k dobrému výkonu podle pracovní pozice.....	70
Obrázek 39: Spokojenost s nabízenými benefity podle pracovní pozice.....	71

IV. Seznam tabulek

Tabulka 1: Vzorová čtyřpolní kontingenční tabulka.....	31
Tabulka 2: Věkové kategorie	48
Tabulka 3: Spokojenost s pracovní pozicí podle pozice	64
Tabulka 4: Doporučení společnosti podle pracovní pozice	66
Tabulka 5: Spokojenost s nastavením provizního řádu podle pracovní pozice	67
Tabulka 6: Spokojenost s výší příjmu podle pracovní pozice.....	68
Tabulka 7: Motivace k dobrému výkonu podle pracovní pozice	70
Tabulka 8: Spokojenost s nabízenými benefity podle pracovní pozice	71
Tabulka 9: Pohlaví respondentů.....	95
Tabulka 10: Dosažené vzdělání.....	95
Tabulka 11: Délka smluvního vztahu.....	95
Tabulka 12: Pracovní pozice	96
Tabulka 13: Spokojenost s pracovní pozicí.....	96
Tabulka 14: Rozhodující faktory.....	96
Tabulka 15: Doporučení společnosti.....	97
Tabulka 16: Setrvání ve společnosti.....	97
Tabulka 17: Spokojenost s nastavení provizního řádu.....	97
Tabulka 18: Spokojenost s výší příjmu	98
Tabulka 19: Spokojenost s pracovním prostředím.....	98
Tabulka 20: Informovanost o dění ve společnosti.....	98
Tabulka 21: Hodnocení vztahů na pracovišti.....	99
Tabulka 22: Hodnocení komunikace s nadřízeným	99
Tabulka 23: Pochvala od nadřízeného	99
Tabulka 24: Přínosnost porad.....	100
Tabulka 25: Důležitost vzdělávání	100

Tabulka 26: Účast na vzdělávacích akcích	100
Tabulka 27: Dostatečnost školení a vzdělávání	101
Tabulka 28: Dostatečnost motivace	101
Tabulka 29: Motivace respondentů	101
Tabulka 30: Spokojenost s benefity	102
Tabulka 31: Jaké benefity byste uvítal/a?	102
Tabulka 32: Co se Vám ve společnosti nelíbí? Co byste změnil/a?.....	103

V. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....	90
Příloha 2: Podklady pro grafické znázornění dotazníkového šetření	95
Příloha 3: Podklady pro rozhovor s manažerem.....	104
Příloha 4: Nabídka pracovní pozice	106
Příloha 5: Přihláška na AC	107
Příloha 6: Hodnocení účastníka AC	108
Příloha 7: Plán adaptace	109
Příloha 8: Hodnocení školení	110
Příloha 9: Zápis z jednání	112
Příloha 10: Motivační akce.....	113

VI. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Dobrý den,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Chtěla bych Vás touto cestou požádat o účast na dotazníkovém šetření, které je podkladem pro mou diplomovou práci na téma řízení lidských zdrojů.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze do mé diplomové práce.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

1) Vaše pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

2) Váš věk:

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 let a více

3) Dosažené vzdělání:

- a) Základní
- b) Odborné s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

4) Délka smluvního vztahu:

- a) Méně než 1 rok
- b) 1–3 roky
- c) 4–6 let
- d) 7–9 let
- e) 10 let a více

5) Vaše pozice:

- a) Manažer obchodní skupiny
- b) Ředitel agentury
- c) Finanční specialista
- d) Poradce
- e) Zprostředkovatel

6) Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7) Co pro Vás bylo rozhodujícím faktorem, který ovlivnil rozhodnutí pracovat pro tuto společnost?

- a) Peněžní odměna
- b) Práce na živnostenský list
- c) Flexibilní pracovní doba
- d) Být finančním specialistou
- e) Možnost vzdělávání
- f) Jiné důvody, uveďte prosím jaké:

8) Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svému známému?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9) Chcete u této společnosti setrvat i v budoucnosti?

- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne (prosím, uveďte proč):
-

10) Jste spokojen/a s nastavením provizního řádu?

- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne (prosím, uveďte proč):
-

11) Jste spokojen/a s výší Vašeho příjmu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12) Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne (prosím, uveďte proč):
-

13) Jste dostatečně informován/a o dění ve společnosti? (např. změnách ve vedení, plánech do budoucna atp.)

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíš ne
- d) Ne

14) Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- a) Velmi dobré
- b) Dobré
- c) Špatné

d) Velmi špatné

15) Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?

a) Velmi dobrá

b) Dobrá

c) Špatná

d) Velmi špatná

16) Byl/a jste v posledních měsících pochválen/a za svou práci od svého nadřízeného?

a) Ano

b) Nevzpomínám si

c) Ne

17) Jsou pro Vás pravidelné porady přínosné?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

18) Je pro Vás vzdělávání důležité?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

19) Účastníte se vzdělávacích akcí (školení) ve společnosti?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

20) Věnuje se společnost dostatečně školení a vzdělávání?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

21) Jste dostatečně motivován/a k dobrému výkonu ve společnosti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

22) Co Vás nejvíce motivuje?

- a) Finanční odměna
- b) Veřejná pochvala
- c) Možnost pracovního postupu
- d) Osobní rozvoj
- e) Jiné (uveďte prosím co): _____

23) Jste spokojen/a s nabízenými benefity?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

24) Jaké benefity byste uvítal/a?

25) Co se Vám ve společnosti nelíbí? Co byste změnil/a?

Příloha 2: Podklady pro grafické znázornění dotazníkového šetření

Tabulka 9: Pohlaví respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Muži	4	12,9
Ženy	27	87,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Dosažené vzdělání

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Základní	0	0
Odborné s výučním listem	0	0
Středoškolské s maturitou	16	51,6
Vyšší odborné	0	0
Vysokoškolské	15	48,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Délka smluvního vztahu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Méně než 1 rok	3	9,7
1–3 roky	7	22,6
4–6 let	9	29
7–9 let	5	16,1
10 let a více	7	22,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Pracovní pozice

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Manažer obchodní skupiny	1	3,2
Ředitel agentury	11	35,5
Finanční specialista	8	25,8
Poradce	9	29,0
Zprostředkovatel	2	6,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Spokojenost s pracovní pozicí

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	13	41,9
Spíše ano	8	25,8
Spíše ne	6	19,4
Ne	4	12,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Rozhodující faktory

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Peněžní odměna	10	32,3
Práce na živnostenský list	4	12,9
Flexibilní pracovní doba	8	25,8
Být finančním specialistou	7	22,6
Možnost vzdělávání	2	6,5
Jiné důvody, uveďte prosím jaké	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Doporučení společnosti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	12	38,7
Spíše ano	9	29
Spíše ne	6	19,4
Ne	4	12,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Setrvání ve společnosti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	7	22,6
Spíše ano	12	38,7
Spíše ne	9	29
Ne	3	9,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Spokojenost s nastavení provizního řádu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	7	22,6
Spíše ano	18	58,1
Spíše ne	6	19,4
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Spokojenost s výší příjmu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	6	19,4
Spíše ano	16	51,6
Spíše ne	7	22,6
Ne	2	6,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19: Spokojenost s pracovním prostředím

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	10	32,3
Spíše ano	12	38,7
Spíše ne	9	29
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20: Informovanost o dění ve společnosti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	17	54,8
Spíše ano	8	25,8
Spíše ne	5	16,1
Ne	1	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21: Hodnocení vztahů na pracovišti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Velmi dobré	7	22,6
Dobré	18	58,1
Špatné	4	12,9
Velmi špatné	2	6,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22: Hodnocení komunikace s nadřízeným

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Velmi dobrá	8	25,8
Dobrá	16	51,6
Špatná	7	22,6
Velmi špatná	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23: Pochvala od nadřízeného

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	6	19,4
Nevzpomínám si	15	48,4
Ne	10	32,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24: *Přínosnost porad*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	6	19,4
Spíše ano	13	41,9
Spíše ne	11	35,5
Ne	1	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25: *Důležitost vzdělávání*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	13	41,9
Spíše ano	10	32,3
Spíše ne	6	19,4
Ne	2	6,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 26: *Účast na vzdělávacích akcích*

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	7	22,6
Spíše ano	13	41,9
Spíše ne	6	19,4
Ne	5	16,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27: Dostatečnost školení a vzdělávání

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	15	48,4
Spíše ano	12	38,7
Spíše ne	2	6,5
Ne	2	6,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 28: Dostatečnost motivace

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	3	9,7
Spíše ano	10	32,3
Spíše ne	13	41,9
Ne	5	16,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 29: Motivace respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Finanční odměna	18	58,1
Veřejná pochvala	3	9,7
Možnost pracovního postupu	9	29
Osobní rozvoj	1	3,2
Jiné (uveďte prosím co)	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 30: Spokojenost s benefity

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	8	25,8
Spíše ano	11	35,5
Spíše ne	7	22,6
Ne	5	16,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 31: Jaké benefity byste uvítal/a?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Žádné	6	19,4
Telefon	2	6,5
Zaručený příspěvek na kanceláře a jejich vybavení	1	3,2
firemní notebook	1	3,2
Příspěvek na cestovné	1	3,2
Pro začátek kdyby RSTS hradila nájem za kancelář a nemuseli by se na ní obchodníci skládat. Nebo alespoň navýšení příspěvku pro velká města, především pro Prahu.	1	3,2
příspěvky na dopravu a hrazení nájmu kanceláří	1	3,2
Placení kanceláří	1	3,2
firemní telefon,	1	3,2
Příspěvek na dopravu	1	3,2
Notebook	1	3,2
Jisté příspěvky na kanceláře (např. dle pozice a ne podle produkce)	1	3,2
hrazení nájmu kanceláří, příspěvek na dopravu	1	3,2
Hrazení dopravy	1	3,2
firemní notebook	1	3,2
Hrazení nákladu na kanceláře, poskytování kancelářských potřeb (papír, náplň do tiskáren)	1	3,2
Příspěvek na dopravu, hrazení nájmu kanceláří	1	3,2
Příspěvky na dopravu, multisport kartu.	1	3,2
Příspěvek nebo dar při významných životních událostech, příspěvek na stravování	1	3,2
Na kancelář, papír, toner, dezinfekce, cestovné za klienty.	1	3,2
Příspěvek na náklady spojené s kanceláři	1	3,2
Firemní notebook	1	3,2
Větší příspěvky na kancelář	1	3,2
Možnost služebního auta	1	3,2
Firemní počítače, poskytnutí vybavení kanceláří	1	3,2

Tabulka 32: Co se Vám ve společnosti nelíbí? Co byste změnil/a?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Nic	9	29,0
nelíbí se mi malá spolupráce s vedením	1	3,2
Nepodporuje se týmová spolupráce, ale soutěžení zástupců mezi sebou	1	3,2
Málo teambuildingových akcí	1	3,2
Vedení	1	3,2
Víc teambuildingových akcí, zájem vedoucího pracovníka o vztazích na pracovišti.	1	3,2
malá spolupráce s vedením	1	3,2
nepřijde mi dobrý způsob vedení, uvítala bych akce na stmelování kolektivu. Přijde mi že je zde velké zaměření na individualitu a soupeření mezi zástupci, než na vzájemné podporování se.	1	3,2
zavedla bych svozy papírových smluv z jednotlivých poboček na centrálu	1	3,2
styl vedení	1	3,2
Regionalni reditelku	1	3,2
Přístup vedení, malá motivace, neumí motivovat, málo teambuildingových akcí	1	3,2
Na manažerských pozicích nejsou vyškolení manažeři	1	3,2
Špatná komunikace s centrálou	1	3,2
Styl vedení. Často jsou na manažerských pozicích lidé, kteří o managementu a systému motivace moc nevědí. Zkusila bych dosadit jakožto manažery obchodních skupin skutečné manažery z praxe.	1	3,2
Přístup vedení	1	3,2
Spousta zbytečné administrativy	1	3,2
Nelíbí se mi vztahy na pracovišti. Změnila bych vedení oblasti. Na manažerské pozici by měli být vyškolení manažeři.	1	3,2
Strávení spousty času (zadarmo) nad administrativou	1	3,2
Způsob vedení	1	3,2
Nelíbí se nekompatibilita systému s macbookem a malá motivace ze strany vedení společnosti.	1	3,2
Zbytečná administrativa, a to ze vedení neumí motivovat	1	3,2
Příliš mnoho neefektivní administrativy, špatná komunikace s centrálou, chybí podpora, když otevírací doba kanceláře je delší než provoz centrály.	1	3,2

Příloha 3: Podklady pro rozhovor s manažerem

Vytváření a analýza pracovních míst

- Jak vytváříte jednotlivá pracovní místa?
- Kdo zadává požadavek na nábor nového OZ a jak vypadá popis pracovního místa?

Personální plánování

- Plánujete potřebu nových obchodních zástupců?
- Zabýváte se otázkou, v jakém časovém horizontu chcete nové OZ nabrat?

Získávání a výběr pracovníků

- Jakým způsobem primárně získáváte nové obchodní zástupce, jaké využíváte zdroje?
- Kdo má na starosti výběr a pohovory?
- Jak dané pohovory probíhají a z kolika kol se skládají?
- Jaká musí uchazeč splňovat kritéria a kdo stanovuje požadavky na dané místo?

Přijímání a adaptace obchodních zástupců

- Jak probíhá přijímání nového obchodního zástupce, co vše musí absolvovat?
- Na základě, jakého smluvního dokument obchodní zástupci pracují?
- Je ve společnosti nastavený nějaký program na adaptaci, případně jak daný proces adaptace vypadá?

Hodnocení pracovníků

- Probíhá nějaké hodnocení jednotlivých OZ, příp. jakým způsobem?
- Kdo hodnocení provádí a jak často?

Odměňování pracovníků

- Jakým způsobem jsou obchodní zástupci odměňováni?
- Mají možnost získat nějaké bonusy či odměny?

Vzdělávání pracovníků

- Je obchodníkům poskytována nějaká forma vzdělávání?
- Pokud ano, jak školení jsou nabízena a jak často?

Pracovní vztahy

- Jsou ve vaší oblasti určena nějaká pravidla, podle kterých se zástupci musejí chovat?
- Jak byste zhodnotila vztahy na pracovišti?

Péče o pracovníky

- Jakým způsobem pečujete o své pracovníky?
- Pořádáte nějaké teambuildingové akce?

Motivace pracovníků

- Jakým způsobem motivujete své obchodní zástupce?
- Pořádáte nějaké motivační akce?
- Mají obchodní zástupci výhodnější podmínka na produkty společnosti?

Ukončení smluvního vztahu

- Jakým způsobem probíhá ukončení smluvního vztahu u obchodních zástupců?
- Z jakého důvodu obchodní zástupci odcházejí?

Personální informační systém

- Využíváte ve společnosti personální informační systém, případně jaký?

SPECIALISTA NA FINANCOVÁNÍ BYDLENÍ -

SPECIALISTA NA FINANCOVÁNÍ BYDLENÍ

Právě teď do naší zavedené kanceláře rádi přivítáme novou posilu. Přidejte se k nám a získejte práci v oboru, kterému se daří i v této době, má tradici a hlavně budoucnost!

PROČ PRACOVAT S NÁMI?

- Nehodíme vás do vody. Vše, co umíme, vás rádi naučíme. Veškeré náklady za školení, zkoušky a certifikace za vás zaplatíme.
- Budete mít koho oslovit. máme stovky aktivních klientů, které vám svěříme do správy.
- Jste pánem svého času. Kolik energie budete chtít věnovat práci je jen na vás. Fixní pracovní dobu u nás nečekejte.

CO NABÍDNEME MY VÁM?


- Bonus pro váš lepší start: 60 000,- za prvních 6 měsíců.
- Zázemí vkanceláři a kolegy, kteří vám budou oporou.
- Spravedlivý a průhledný systém atraktivních provizí. Na to, kolik si vyděláte, máte vliv jen vy.
- Zkušené obchodníky umíme ocenit též. Kromě dalších výhod vám na 15 měsíců garantujeme pozici v kariéře a odpovídající provize. Rádi vám řekneme víc osobně.
- Technologie, systémy a aplikace, které skutečně fungují a umožňují nám pracovat kdykoliv a odkudkoliv.
- Mimořádná podpora obchodních zástupců, slevy na firemní služby, zvýhodněný mobilní tarif a další výhody, které přináší spolupráce s RSTS.
- Nadstandardní mezilidské vztahy v týmu i v rámci firmy a jedno z nejlepších hodnocení zaměstnanecké spokojenosti v ČR. Přesvědčte se sami na www.atmoskop.cz.

S KÝM SE RÁDI SEZNÁMÍME?

- Neobejdete se bez maturitního vysvědčení a čistého trestního rejstříku.
- Zkušenost s prací s lidmi (pohostinství, cestovní kanceláře, služby atd.) je velké plus, nikoliv však podmínka.

Pokud máte navíc obchodního ducha, chuť dále se vzdělávat a naučit se něco nového, dejte nám o sobě vědět. Pečlivě čteme každý životopis a odpovídáme všem.

INFORMACE O POZICI

Místo pracoviště	
Typ pracovního vztahu	Práce na plný úvazek, práce na zkrácený úvazek
Typ smluvního vztahu	Práce na živnostenský list/IČO
Délka pracovního poměru	Na dobu neurčitou
Benefity	Bonusy/prémie, provize z prodeje, manažerský motivační program, sleva na firemní výrobky/služby, vzdělávací kurzy, školení, firemní akce, individuální rozvržení pracovní doby, vlastní organizace naplně práce, profesní/osobní kouč
Požadované vzdělání	Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
Požadované jazyky	Čeština (výborná)
Zadavatel	Raiffeisen stavební spořitelna a.s.

Pozice je vhodná pro absolventy.

Pozice vhodná pro rodiče na mateřské a rodičovské dovolené.

Příloha 5: Přihláška na AC

Jméno a příjmení			
Datum narození			
Telefon			
E-mail			
Termín AC			
Garant – Jméno a příjmení			
Garant	Číslo OZ:	E-mail:	
Oblast			
ZOZ - úvěry na bydlení	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	
ZOZ - kombinovaná	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	
Žádám o přiznání adaptační provize	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	
Výše očekávaného měsíčního příjmu			
Výše měsíčního příjmu nezbytná pro pokrytí uchazečových potřeb			
Počet vlastních kontaktů k oslovení			
Aktuální spolupráce s jinou společností poskytující finanční produkty	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	
Kolik času (hodin týdně) bude uchazeč práci pro RSTS reálně věnovat?			
STRATEGIE POZICE			
Datum možného nástupu			
Bude OZ působit na poradenském místě?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	
Adresa poradenského místa			
Počet klientů k přidělení nováčkovi			
VYJÁDRĚNÍ OŘ KE KANDIDÁTCE/KANDIDÁTOVI			
Silné stránky			
Slabé stránky			
První kontakt uchazeče s RSTS - zdroj	<input type="checkbox"/> inzerce internet	<input type="checkbox"/> sociální sítě	<input type="checkbox"/> doporučení OZ
	<input type="checkbox"/> kariérní stránky RSTS	<input type="checkbox"/> Životopisy.cz	<input type="checkbox"/> doporučení ŘA/OŘ
Poznámky			
Rozhovor vedl			
Dne			

Příloha 6: Hodnocení účastníka AC



Hodnocení účastníka

Jméno kandidáta na FS:

[REDACTED]
NE

Datum:

Web AC 22.2.2021

Doporučen:

NE

Garant:

Tamara Václavíková

Komentář

Komentář	
	Pozitíva
chuť kariéře růst (mít spoustu klientů)	
Podněty na zlepšení laxní, tváří se otráveně, problémy s vyjednáváním nenavazuje vztah, uzavřené očičky, neprodávavý přístup v úvodu schůzky ihned nabízí produkty bez analýzy klienta nechá se jednoduše rozhodit, hádá se s klientem nemá obchodní potenciál	Poznámky zkouška RSTS na 3 měsíce, pak se rozhodne, jestli to má cenu výdělek alespoň 30 000,- (do 3 měsíců) za 3-4 dny práce v týdnu

Příloha 7: Plán adaptace

PLÁN ADAPTACE 2020		č. OZ.
Nováček:	Jméno a přijetí	
Garant:		
OR:		
Oblast:		1. měsíc adaptace:

časť	Nováček - Adaptace pro příjmení AP	Nováček - Adaptace pro příjmení AP	Nováček - Adaptace pro příjmení AP
1	2T a 5 ks knato / nebo úspěšné absolvování ZOZ a splnění vlastní produkce produktů RST 2 ks knato *	8 000 Kč	
I. FÁZE			
2	90	8 000 Kč	
3	110	8 000 Kč	
4	140	8 000 Kč	
II. FÁZE			
5	170 **	8 000 Kč	
6	190 **	8 000 Kč	
Celkem	700 Bok	48 000 Kč	

* Úspěšné absolvování ZOZ = 45 bodů
 ** 5-6. měsíc podmíněn splněním 1.-4. měsíce.

Podnikatelský záměr - I. FÁZE	1.měsíc adaptace	2.měsíc adaptace	3.měsíc adaptace	4.měsíc adaptace
Počet kontaktů / schůzek				
Počet získaných doporučení	ks	objem	ks	objem
Převodní smlouvy				
Následné smlouvy				
Zvýšení ČČ				
Úvěry				
Ostatní produkty				
Bok	0	0	0	0

Podnikatelský záměr - II. FÁZE	5.měsíc adaptace	6.měsíc adaptace
Počet kontaktů / schůzek		
Počet získaných doporučení	ks	objem
Převodní smlouvy		
Následné smlouvy		
Zvýšení ČČ		
Úvěry		
Ostatní produkty		
Bok	0	0

Celkový náklad na adaptaci Nováčka (AP):	48 000 Kč
--	-----------

Jméno a přijetí	Datum	Podpis
Nováček:		
Garant:		
OOO:		

Souhlasím s tímto podnikatelským plánem.
 Tento plán adaptace bude vyhodnocován měsíčně.
 Garant a Nováček se seznámili s IMP č. 1/2019.

Příloha 8: Hodnocení školení



Hodnocení školení

NÁZEV: ZÁKLADNÍ TRÉNINK
POČET ÚČASTNÍKŮ: 18

DATUM: [REDAKCE]
ŠKOLITEL: [REDAKCE]

ZHODNOCENÍ ÚČASTNÍKŮ

Školení probíhalo distančně. Skupina OZ byla velmi komunikativní a doptávala se na získané informace. Účastníky zajímal produkt stavebního spoření a RB účty. ZV na účastníky je velmi podobná díky počtu účastníků. Skupina, účastníci jsou velmi aktivní, doptávají se, ujasňují si získané informace a nebojí se zeptat pokud jim není něco srozumitelné. Doporučuji zapracovat na přípravě ZOZ.

[REDAKCE] Brno Jih; Jižní Morava

V minulosti zkušenost s prací OZ pro RSTS; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se; dobře se orientuje v produktu

[REDAKCE] Brno Jih; Jižní Morava

Bez zkušeností z finanční oblasti; bez osobních zkušeností s produkty stavební spořitelny; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se; má zájem o produkt

[REDAKCE] Brno Jih; Jižní Morava

Bez zkušeností z finančního sektoru; sám má stavební spoření a SÚ; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se;

[REDAKCE] Jižní a Střední Čechy; Jihozápadní Čechy a Vysočina

Bez zkušeností z finanční oblasti; bez osobních zkušeností s produkty stavební spořitelny; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se; má zájem o produkt

[REDAKCE] Jižní Čechy; Jihozápadní Čechy a Vysočina

Bez zkušeností z finanční oblasti; se st. Spořením má klientskou zkušenost; aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se;

[REDAKCE] Jižní Čechy; Jihozápadní Čechy a Vysočina

Bez zkušeností z finanční oblasti; zkušenost s prodejem z cestovní kanceláře; sama má st. spoření a PFSÚ; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se;

[REDAKCE] Jižní a Střední Čechy; Jihozápadní Čechy a Vysočina

V minulosti zkušenost jako makléř + realitka; v minulosti nikdy neměl produkt stavebního spoření; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se

[REDAKCE] Hradec Králové; Praha a Východní Čechy

Nemá zkušenosti z finanční oblasti; bez osobních zkušeností s produkty stavební spořitelny; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se;

[REDAKCE] Frýdek Místek; Severní Morava

Bez zkušeností z finanční oblasti; se st. Spořením má klientskou zkušenost; aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se;

Brno Jih; Jižní Morava

V minulosti zkušenost jako makléř; má stavebko u RSTS; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se;

Brno Jih; Jižní Morava

V minulosti zkušenost jako makléř – sám st. Spoření okrajově sjednával; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se; dobře se orientuje

Západní Čechy; Jihozápadní Čechy a Vysočina

Bez zkušeností z finanční oblasti nebo s prodejem; u RSTS má klientskou zkušenost s PFSU; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se;

Zlín; Jižní Morava

V minulosti zkušenost z oblasti realit; bez osobních zkušeností s produkty stavební spořitelny; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se;

Hodonín; Jižní Morava

Bez zkušeností z finanční oblasti; se St.spořením má klientskou zkušenost; nefungoval jí mikrofon, neměla možnost se aktivně zapojovat; doporučuji prověřit stav IT techniky a zajistit fungování mikrofonu

Praha 3; Praha a Východní Čechy

V minulosti zkušenost jako makléř – sama st. Spoření sjednávala; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se; dobře se orientuje v produktu

Praha 2; Praha a Východní Čechy

Bez zkušeností z finanční oblasti; bez osobních zkušeností s produkty stavební spořitelny; opakovaně se ptal na informace které předtím zazněli – doporučuji ověření metodických znalostí

Svitavy; Praha a Východní Čechy

Dlouholetá zkušenost z bankovního sektoru; RSTS má jak sám řekl jako „bokovku“; z důvodu aktuálního horšího průběhu COVID-19 se příliš nezapojoval

Jižní Čechy; Jihozápadní Čechy a Vysočina

V minulosti zkušenost z oblasti pojišťovnictví; má klientskou zkušenost s produkty St. Spořitelny; Aktivní; ujasňuje si získané informace; doptává se; má zájem o produkt;



ZÁPIS Z JEDNÁNÍ

Jméno nováčka: [redacted]	Název akce: Setkání s ROS
Oblast: [redacted] garant [redacted] [redacted] Praha	
Termín: [redacted]	Místo: centrála

Téma setkání

Dohoda, závěry, úkoly region Praha a Východní Čechy

V minulosti pracovala pro Komerční Banku; má zájem o produkt; v rámci skupiny působí spíše tišším dojmem; je aktivní; doptává se; chce uspět; dobře se orientuje v CIBIS-SALE; doporučují zapracovat na prolomení počáteční nervozity z telefonování a schůzek
Telefonování počet kontaktů:9 dovoláno:4 schůzek:2+1

Pan [redacted] má zkušenosti z bankovnictví – nekopíruji ze ZT, ale potvrzují, že se zajímá o produkt, je aktivní, ptá se.

Má domluvenou působnost na [redacted] ale zatím jen jeden den v týdnu, a to se jí zdá málo (chce pracovat naplno).

V tuto chvíli má potenciál na úvěr v rodině – REF stávající hypo od konkurence + navýšení na výstavbu. Tomuto případu jsme věnovaly větší čas a ukázaly si na něm nejen konkrétní požadavky na správné zpracování řádné úvěrové žádosti, ale i všeobecné metodické postupy. Zaujalo ji postupné čerpání. Zajímala se také o provizi a kariéru možnosti – probraly jsme na konkrétním úvěru očekávanou provizi (výpočet), na Portále se bohužel nedalo zobrazit body v kariéře, abychom se mohly podívat, co je potřeba.

Další konzultace: [redacted]

Termín [redacted] byl kvůli karanténě zrušen, dnes jsme se spojily s paní [redacted] telefonicky.

Má HYPO úvěr ve schvalovacím procesu – viz první konzultace. Díky tomuto rozpracovanému úvěru jsme společně projely vše kolem úvěru v CS – kde co najde, jak může kam co přidávat, historii, vyhledání dokumentů atd...

[redacted] se doptávala na konkrétní témata, která ji zaujala při pročítání metodické příručky. Více jsme se věnovaly tématům disponibilitě m zdrojům, účelovosti, náležitosti dokladů k doložení účelu (pro schválení úvěru i po čerpání), vhodnost zástavy a ponížení hodnoty.

Má doma malé děti, proto jsme i další květnovou konzultaci domluvíly ještě na dálku (telefonicky).

Další termíny: [redacted]

- Konzultace s ROS
Online (karanténa)
[redacted]

Příloha 10: Motivační akce



Evidenční číslo MA

určeno pro RŘ, MDK, MDK-ČP a ředitele ODO

Motivační akce:

Vyhlášovatel:	
Termín konání motivační akce:	
Učastníci:	
Kritéria motivační akce:	
Termín vyhodnocení motivační akce:	
Speciální provize:	
Odhad nákladů (v Kč):	V budgetu na mot. akce zbývá (v Kč)

.....
Datum

.....
podpis žadatele

.....
Datum

.....
podpis schvalovatele