

**Projekt vytvoření nové pracovní pozice  
k zefektivnění práce obchodního oddělení  
ve společnosti XY, a.s.**

Bc. Zdeňka Sedláková

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Zdeňka SEDLÁKOVÁ  
Osobní číslo: M10558  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

Téma práce: Projekt vytvoření nové pracovní pozice  
k zefektivnění práce obchodního oddělení ve  
společnosti XY, a.s.

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti sledované problematiky.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu stávajícího systému práce obchodního oddělení ve společnosti XY, a.s.
- Na základě provedených analýz zpracujte projekt pro vytvoření nové pracovní pozice.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu, shrňte závěrečná doporučení a návrhy pro management společnosti.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 8025103749.  
KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 8071793892.  
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: 18. června 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 13. srpna 2012

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 9. 8. 2012

*Gedonová*

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou možného zefektivnění práce obchodního oddělení zlínské pobočky společnosti XY, a.s. Analyzuje stávající systém práce dané pobočky s cílem zjistit, jaké je zatížení account managerů administrativou. Tohle zjišťování je uskutečňováno prostřednictvím dotazníkového šetření, při kterém jsou osloveni všichni obchodníci, kteří pracují ve Zlíně. Na základě zjištěných údajů je vypracován projekt na vytvoření nové pracovní pozice. Cílem projektu je zaměstnat dalšího pracovníka, který část administrativních úkolů od account managerů převezme. Na závěr jsou vypracovány návrhy a doporučení pro management společnosti.

Klíčová slova: pracovníci, account manager, pracovní místo, klienti

## **ABSTRACT**

This thesis is dealing with a problem of how to achieve more effective work in business department of XY Zlín branch. It analyzes the current system of working in the branch with the aim to find out the office work workload for account managers. This survey is carried out through a questionnaire survey in which all business man working in Zlin are approached. Based on the data a plan for creating a new job position is prepared. The project aims to employ additional staff who should take over part of the paper work tasks from account managers. In conclusion there are drawn suggestions and recommendations for company management.

Keywords: employees, account manager, job position, clients

Ráda bych touto cestou poděkovala account managerům zlínské pobočky za pomoc při vyplňování dotazníků, které jsem potřebovala k vypracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE</b> .....	<b>14</b>
1.1 CO JE PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	14
1.2 CO JE ÚKOLEM PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	15
1.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	15
<b>2 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST</b> .....	<b>17</b>
2.1 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST .....	17
2.1.1 Pracovní místo.....	17
2.1.2 Popis pracovního místa .....	17
2.1.3 Specifikace pracovního místa .....	17
2.1.4 Fáze vytváření pracovních úkolů a pracovních míst.....	18
2.1.5 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst .....	19
2.2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	21
2.2.1 Metody používané k analýze pracovních míst .....	23
2.2.2 Redesign pracovních míst .....	23
<b>3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>25</b>
3.1 CÍLE PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	25
3.2 POSTUP PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	25
3.3 METODY PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	25
3.3.1 Delfská metoda.....	26
3.3.2 Kaskádová metoda .....	26
3.3.3 Metoda manažerských odhadů .....	27
3.3.4 Metoda založená na analýze vývojových trendů.....	27
3.3.5 Metoda založená na regresní analýze.....	27
3.3.6 Metoda založená na grafické analýze.....	27
3.3.7 Metoda založená na pracovních normách .....	28
3.3.8 Počítačové modelovací metody.....	28
<b>4 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A NÁSLEDNÉ PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>29</b>
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	29
4.1.1 Zdroje získávání pracovníků .....	29
4.1.2 Metody získávání pracovníků .....	31
4.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	31
4.3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	32
<b>5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>34</b>
5.1 SYSTEMATICKÉ HODNOCENÍ.....	34
5.1.1 Hodnocení kompetencí.....	34
5.1.2 Hodnocení výkonu .....	34
5.1.3 Mimořádné hodnocení .....	35
5.2 NESYSTEMATICKÉ HODNOCENÍ .....	35
5.3 METODY HODNOCENÍ .....	35
5.3.1 Metody zařazování .....	35



5.3.2	Párové srovnávání .....	35
5.3.3	Nucená distribuce .....	36
5.3.4	Metoda kritických událostí .....	36
5.3.5	Hodnotící rozhovor .....	36
5.3.6	Hodnotící škály .....	36
5.3.7	Psychologické testy a dotazníky .....	37
5.3.8	Assessment centre .....	37
<b>6</b>	<b>ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>38</b>
6.1	ZÁKLADNÍ MZDOVÉ FORMY .....	38
6.2	DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY .....	39
<b>7</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>41</b>
7.1	METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	41
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>8</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>43</b>
8.1	VZNIK SPOLEČNOSTI.....	43
8.2	VÝVOJ SPOLEČNOSTI .....	43
8.3	VIZE A MISE SPOLEČNOSTI, FIREMNÍ HODNOTY .....	46
8.3.1	Vize společnosti .....	46
8.3.2	Mise společnosti .....	46
8.3.3	Firemní hodnoty .....	46
8.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	47
8.5	INTERNETOVÉ SERVERY SPOLEČNOSTI .....	48
8.6	OCENĚNÍ PRO SPOLEČNOST.....	50
8.7	CHARITATIVNÍ ČINNOST .....	51
8.8	FIREMNÍ ŠKOLKA .....	51
<b>9</b>	<b>ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU PRÁCE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ.....</b>	<b>52</b>
9.1	PŘEDSTAVENÍ POBOČKY VE ZLÍNĚ .....	52
9.2	ČINNOSTI VYKONÁVANÉ ACCOUNT MANAGERY .....	54
9.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	57
<b>10</b>	<b>PROJEKT VYTVOŘENÍ NOVÉ PRACOVNÍ POZICE .....</b>	<b>60</b>
10.1	STANOVENÍ POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA .....	60
10.2	DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA NOVÉHO PRACOVNÍKA .....	61
10.3	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJEM PRACOVNÍKA .....	61
10.4	VZDĚLÁVÁNÍ A ZÁCVIK PRACOVNÍKA .....	62
10.5	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKA .....	63
10.5.1	Časová mzda .....	63
10.5.2	Prémie .....	63
10.5.3	Odměna za výkon.....	64
10.5.4	Výpočet čisté mzdy .....	64
10.6	ANALÝZA PŘÍJMŮ A NÁKLADŮ NA NOVÉHO PRACOVNÍKA .....	66
10.6.1	Náklady .....	66
10.6.2	Příjmy.....	72

10.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	73
10.8	PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU .....	74
10.8.1	Přínosy projektu .....	74
10.8.2	Rizika projektu .....	75
10.9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST .....	76
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

Nejdůležitějšími lidmi ve společnosti jsou zaměstnanci. Na nich záleží, zda bude společnost úspěšná či nikoliv. Proto je nutné si své zaměstnance hýčkat. Nestačí se o zaměstnance zajímat pouze tehdy, když se nám to hodí. Péče o zaměstnance musí být stálá. Jen tak lze docílit toho, aby byl zaměstnanec ve společnosti spokojen a neměl potřebu odejít ke konkurenci.

Každý z nás se jednou ocitne v roli zaměstnance nějaké společnosti. Málo kdo si však uvědomuje, jakou hodnotu pro společnost může představovat. Abych se dozvěděla něco víc o zaměstnancích jako nepostradatelném článku každé společnosti, rozhodla jsem se zabývat při psaní diplomové práce právě zaměstnanci a jimi vykonávanou prací.

Cílem této diplomové práce je vypracovat konkrétní projekt na vytvoření nové pracovní pozice na pobočce společnosti ve Zlíně. Snahou je zvýšit díky nově přijatému pracovníkovi efektivitu práce obchodního týmu.

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí, z části teoretické a praktické.

V teoretické části nejprve vymezím pojem personální práce a popíšu jednotlivé personální činnosti. Dále se zaměřím na vytváření pracovních míst a jejich analýzu. V následující části se začnu zabývat detailnějším popisem personálních činností. Nejprve vysvětlím, jakým způsobem probíhá plánování lidských zdrojů. Zaměřím se na proces získávání, výběru a následného přijímání pracovníků. Další oblast se bude týkat hodnocení a odměňování pracovníků a na závěr si řekneme něco o jejich vzdělávání.

V praktické části se budu zabývat stávajícím systémem práce obchodního oddělení zlínské pobočky společnosti. V první části společnost představím, popíšu vizi a misi společnosti včetně firemních hodnot, popíšu organizační strukturu a vysvětlím, jaké služby společnost zákazníkům nabízí. Následně se budu věnovat pobočce ve Zlíně. Popíšu složení týmu a specifikuji práci jednotlivých členů. Následně se zaměřím na činnosti vykonávané account managery a provedu jednoduchý marketingový výzkum formou dotazníkového šetření.

Poté bude následovat tvorba projektu s cílem vytvořit novou pracovní pozici k zefektivnění práce zlínského týmu. Projekt zahájím stanovením popisu pracovního místa a definováním požadavků na nového pracovníka. Dále se budu zabývat činnostmi, které s vytvořením pracovní pozice souvisí. Těmito činnostmi jsou získávání, výběr a přijímání pracovníka, vzdělávání a zcvik pracovníka a také způsob odměňování. Součástí projektu bude také analýza příjmů a nákladů na nového pracovníka, zhodnotím přínosy a rizika projektu. Pomocí návrhů a doporučení se pokusím managementu společnosti nastínit, jakým směrem by se měla společnost ubírat, aby zvýšila efektivitu práce zlínské pobočky.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností. Personální práce se soustřeďuje také na fungování, výkon a pracovní chování, na přizpůsobování se potřebám firmy, na vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, na výsledky jeho práce, na náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. (Koubek, 2011, s. 15)

Podle Koubka (2011) personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).

### 1.1 Co je personální práce

Nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy. (Koubek, 2011, s. 14)

Koubek (2011) dále tvrdí, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery, a personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce. S tímto tvrzením na základě vlastních zkušeností souhlasím. Konstatuje, že řízení lidí je ústřední manažerskou rolí. Dále říká, že vzhledem k tomu, že současné trhy se globalizují a jsou značně proměnlivé, vyžaduje to od firem, aby byly pružné a připravené na změny. Proto se klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, protože zkušenosti ukazují, že je to nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti firmy. Protože existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a oddaností firmě, orientují se firmy na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a spokojenost pracovníků, a věnují tedy značnou pozornost participativnímu stylu řízení, pracovním podmínkám a personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků a vůbec vytváření zdravých pracovních vztahů. Pomáhá to vytvářet dobrou zaměstnaneckou pověst firmy, a zvyšovat tak její atraktivitu pro pracovní síly na trhu práce.

## 1.2 Co je úkolem personální práce

Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální práce tím, že:

- Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje.
- Usiluje o optimální využívání pracovníků.
- Formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy.
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.
- Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (Koubek, 2011, s. 15-17)

## 1.3 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Jedná se o následující činnosti:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky. Dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracovávání popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst (požadavků pracovních míst na schopnosti a vlastnosti pracovníků) a aktualizace těchto materiálů.
2. **Personální plánování**, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.

4. **Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. činnosti mající zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál. S pracovníkem musí být hodnocení projednáno. Mělo by být oceňeno jeho úsilí a rozhodnuto o opatřeních vyplývajících z hodnocení.
5. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa či do konkrétních rolí, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. **Odměňování** a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. **Pracovní vztahy**, tj. jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (např. odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, řešení konfliktů, otázky komunikace apod.
9. **Péče o pracovníky**, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, firemních starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků atd.
10. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě, dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo firmu - úřadům práce, orgánům státní správy apod.), uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly firmy apod. (Koubek, 2011, s. 17-18)



## 2 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

### 2.1 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, během kterého se definují konkrétní pracovní úkoly jedince, popřípadě skupiny jedinců (Armstrong, 2007, s. 279).

Armstrong říká, že proces vytváření pracovních míst začíná analýzou pracovního místa, tj. analýzou úkolů, které musejí být vykonány v zájmu dosahování cílů organizace či organizační jednotky.

#### 2.1.1 Pracovní místo

Pracovní místo je vlastně místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem. (Koubek, 2007, s. 45)

#### 2.1.2 Popis pracovního místa

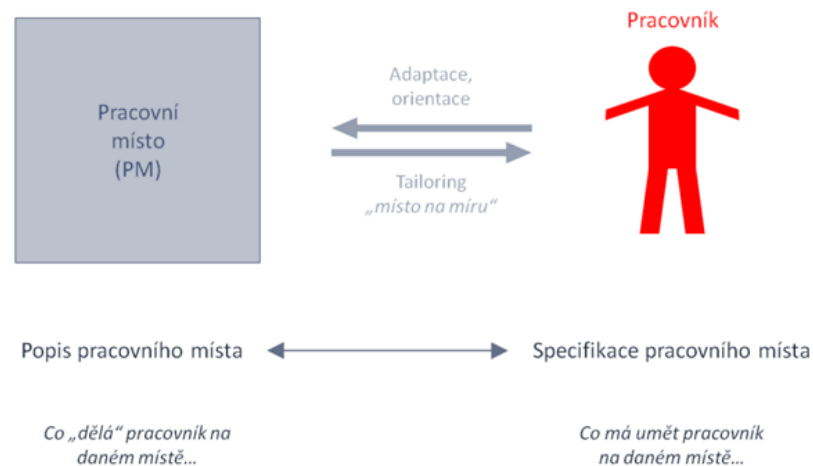
Popis pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří také představu o požadavcích kladených na zaměstnance, který by měl na pracovním místě pracovat. Popis pracovního místa definuje plánovaný, požadovaný stav, který by měl zaměstnanec pracující na daném pracovním místě splňovat. Popisuje požadovanou kvalifikaci, praxi, sledované vlastnosti, lékařské prohlídky, výcvik, školení, kompetence, zodpovědnost a další vlastnosti včetně popisu vlastní činnosti na pracovišti. Jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst. (Mystery design service, © 2006 - 2007)

#### 2.1.3 Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa neboli specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka zahrnuje vymezení kvalifikačních, osobnostních a jiných požadavků (resp. kompetencí – způsobilostí), které musí pracovník na daném pracovním místě splňovat. Specifikace především přesně vymezuje:

- Potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti
- Osobnostní předpoklady
- Stupeň (úroveň) a obor vzdělání

- Sociální a komunikační kompetentnost
- Kompetentnost pro práci v týmu
- Manažerskou kompetentnost
- Fyzické předpoklady
- Požadavky na další vzdělávání
- Délku dosavadní praxe
- Jazykové předpoklady (Management Mania, © 2011-2012)



Obr. 1. Popis a specifikace pracovního místa (Management Mania, © 2011-2012)

Armstrong (2007) definuje dva cíle vytváření pracovních míst, tj.

- uspokojení požadavků organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků a služeb;
- uspokojení potřeb jedince týkajících se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů.

Při vytváření pracovních míst je třeba vždy zvažovat motivaci pracovníků.

#### 2.1.4 Fáze vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Koubek (2007) člení proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst do čtyř fází:

1. specifikace a stanovení jednotlivých úkolů, které je třeba plnit;

2. specifikace metod provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý z úkolů provádět;
3. kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která pak budou přidělena jednotlivcům;
4. stanovení vztahu pracovního místa (práce na tomto místě, držitele daného místa) k jiným pracovním místům (k jiným pracím, k jiným osobám).

První a třetí fáze určují obsah práce, povinnosti pracovního místa, druhá fáze specifikuje, jak má být práce vykonávána, čtvrtá fáze determinuje odpovědnost pracovního místa. (Koubek, 2007, s. 48)

Kromě obsahu a metod práce jsou důležitou součástí vytváření pracovních úkolů a pracovních míst i pracovní podmínky (organizace pracovní doby, pracovní prostředí i sociálně-psychologické podmínky práce).

Předtím, než začneme seskupovat jednotlivé pracovní úkoly do pracovních míst, je třeba zodpovědět následující otázky:

- a) CO? Úkol (úkoly), které je třeba splnit.
- b) KDE? Umístění firmy a umístění pracoviště.
- c) KDY? Časový interval během dne; čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.
- d) PROČ? Důvod, který má firma k tomu, aby požadovala daný úkol; cíle a motivace pracovníka.
- e) JAK? Metody práce, jak se práce provádí.
- f) KDO? Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka. (Koubek, 2011, s. 43)

### 2.1.5 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

- mechanický (inženýrský) přístup - sleduje produktivitu a efektivnost využívání prostředků, tedy zejména zájmy organizace, často však zapomíná na zájmy pracovníka
- motivační (psychologický) přístup - sleduje zájmy organizace prostřednictvím uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací, tj. vytváření podmínek pro to, aby lidé pracovali efektivně
- biologický (ergonomický) přístup - zaměřuje se na fyzické stránky práce, snaží se zmírnit její negativa pro pracovníka a tím přispět ke zvýšení produktivity, kvality práce a odstranění některých negativních důsledků obtížné fyzické práce pro pracovníka i organizaci

- percepční přístup - zaměřuje se na duševní stránky (požadavky) práce. Jeho cílem je omezit přetěžování duševních schopností pracovníků, které může vést k častým chybám. (Koubek, 2007, s. 57-67)

Optimální přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst představuje racionální kombinace přístupů, která zvažuje všechny souvislosti a usiluje o sladění zájmů organizace a zájmů pracovníků (Koubek, 2007, s. 67).

*Tab. 1. Pozitiva a negativa různých přístupů k vytváření pracovních úkolů a míst (Koubek, 2007, s. 68)*

Přístup	Pozitiva	Negativa
Mechanický	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méně času a prostředků potřebných na vzdělávání pracovníků</li> <li>• Snadnější získávání pracovníků</li> <li>• Vyšší míra využití zdrojů</li> <li>• Menší pravděpodobnost chyb</li> <li>• Snižují se mzdové náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nižší spokojenost s prací</li> <li>• Nižší motivace</li> <li>• Vyšší absence a fluktuace</li> <li>• Malá flexibilita pracovníků</li> <li>• Zdravotní dopady</li> </ul>
Motivační	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší spokojenost s prací</li> <li>• Vyšší motivace</li> <li>• Větší pracovní angažovanost</li> <li>• Vyšší výkon</li> <li>• Nižší absence a fluktuace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Více času a prostředků potřebných na vzdělávání pracovníků</li> <li>• Nižší míra využití zdrojů</li> <li>• Větší pravděpodobnost chyb</li> <li>• Větší pravděpodobnost duševního přetížení a stresu</li> </ul>
Biologický	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méně fyzického úsilí</li> <li>• Méně fyzické únavy</li> <li>• Méně zdravotních potíží</li> <li>• Menší absence a fluktuace</li> <li>• Vyšší spokojenost s prací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší náklady na přizpůsobení či výměnu zařízení a na pracovní prostředí</li> </ul>
Percepční	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menší pravděpodobnost chyb</li> <li>• Menší pravděpodobnost nehod</li> <li>• Menší pravděpodobnost duševního přetížení a stresu</li> <li>• Méně času a nákladů potřebných na vzdělávání pracovníků</li> <li>• Vyšší využití zdrojů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nižší spokojenost s prací</li> <li>• Nižší motivace</li> </ul>

Kocianová (2010) za hlavní přístupy k vytváření pracovních míst považuje:

- rotaci práce představující střídání úkolů s cílem snížit monotonii a zvýšit rozmanitost
- rozšiřování práce ve smyslu spojování rozdrobených úkolů do jedné práce (pracovního místa), zvyšuje se tak rozmanitost a snižuje se množství opakující se práce
- obohacování práce poskytující větší zajímavost a podnětnost práce, autonomii a odpovědnost za práci a přímou zpětnou vazbu k tomu, jak dobře pracovník svou práci dělá
- autonomní pracovní skupiny (samostatně se řídící týmy, které si rozhodují o plánování, časovém rozvržení a řízení práce) pracující na společném úkolu, do značné míry bez přímého dozoru
- systémy vysoce výkonné práce soustřeďující se na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu (je podporováno rozšiřováním kvalifikace, rozvoj dovedností, je využívána týmová odměna a odměňování jednotlivců podle dovedností apod.).

## 2.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. (Koubek, 2007, s. 43)

Analýza pracovních míst není nic jiného než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. (Koubek, 2007, s. 43)

Při analýze pracovních míst je třeba odpovědět na následující otázky:

- Jaký je název práce, pracovní funkce, zaměstnání na pracovním místě?
- Kde se pracovní místo nachází, jak je organizačně začleněno?
- Jaký má smysl, co je jeho účelem?
- Jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají?
- Jak se úkoly člení na dílčí úkoly a operace?
- Které z nich se vykonávají soustavně a které příležitostně?
- Které jsou hlavní a které vedlejší?
- Za co a koho je pracovník odpovědný?
- Komu je odpovědný?

- Jak se práce na pracovním místě provádí (metody, pořadí operací, jde o individuální či týmovou práci)?
- Proč jsou pracovní úkoly vykonávány tak, jak jsou?
- Jaký je účel těchto úkolů a povinností?
- Jaká je vazba každého z úkolů k jiným úkolům a celé práci?
- Kdy jsou jednotlivé úkoly vykonávány?
- Jaké je jejich pořadí?
- Jak často jsou jednotlivé úkoly vykonávány?
- Jak často se vyskytují v rámci celé práce?
- Kde jsou úkoly vykonávány (umístění, lokalita, stabilní či pohyblivé pracoviště)?
- Jaký je vzájemný vztah jednotlivých úkolů a jejich hierarchické upořádání z hlediska obtížnosti, důležitosti a frekvence?
- Jaký je vztah daného pracovního místa k pracovním místům dalším, která to jsou a jak je práce koordinována?
- Jaká úroveň výkonu je na pracovním místě požadována (normy množství, kvality, dovednosti, schopnosti)?
- Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky (fyzikální, sociální, platové podmínky atd.)?
- Jaké fyzické a duševní požadavky klade práce na pracovníka?
- Jaké dovednosti práce vyžaduje?
- Jaké vzdělání a kvalifikace jsou požadovány?
- Jaké předchozí pracovní zkušenosti jsou žádoucí?
- Je žádoucí, aby měl pracovník určité koníčky a zájmy (sportovní, umělecké)?
- Jaké charakteristiky osobnosti a postojů pracovníka pracovní místo vyžaduje (např. schopnost vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament atd.)?
- Musí pracovník bydlet v určitém území, mít telefon, řidičský průkaz, vlastní dopravní prostředek apod.? (Koubek, 2011, s. 44-45)

Podle Koubka (2011) se analýza pracovního místa zaměřuje jednak na pracovní úkoly a podmínky, jednak na požadavky kladené pracovním místem na pracovníka. Definuje, že odpovědi na první skupinu otázek tvoří náplň tzv. popisu pracovního místa, odpovědi na druhou skupinu otázek pak tvoří náplň tzv. specifikace pracovního místa.

### 2.2.1 Metody používané k analýze pracovních míst

Informace zjištěné o jednotlivých pracovních místech se za účelem zpracování popisu a specifikace určitého typu pracovních míst následně analyzují. Metod analýzy je celá řada. Některé metody jsou univerzální a použitelné téměř pro každé pracovní místo, jiné se hodí pouze pro pracovní místo určité kategorie. (Koubek, 2007, s. 82)

- A. Funkční analýza - metoda vyvinutá ve Spojených státech původně pro potřeby služeb trhu práce. Bývá považována za univerzální metodu. Používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa, na jejichž základě se vytváří obraz obsahu práce na pracovním místě. Zpravidla se opírá o nějakou klasifikaci zaměstnání obsahující základní charakteristiky práce v těchto zaměstnáních. Výhodou této metody je jistá univerzálnost, nevýhodou náročnost na přípravu.
- B. Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire) - je také univerzální metodou založenou na určité kategorizaci činností pracovníka. Používá se v ní šest hlavních kategorií činností a 194 deskriptorů (zvaných prvky práce), popisujících detailně těchto šest kategorií. Každý deskriptor je posuzován z hlediska míry používání při dané práci. K analýze metoda používá standardní dotazník. Metoda umožňuje porovnávat obsah práce i požadavky jednotlivých pracovních míst. Nedostatkem je její pracnost plynoucí ze značného množství používaných deskriptorů.
- C. Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) - je příkladem metody analýzy vhodné pro určitou kategorii pracovních míst. Jde o vysoce strukturovaný dotazník navržený speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst. Má 208 položek týkajících se manažerské odpovědnosti, pravomocí, požadavků na pracovníka a jiných charakteristik funkce. Těchto 208 položek je seskupeno do 13 kategorií. Vyžaduje (stejně jak PAQ), aby analytik prověřil, zda každá položka je přiměřená analyzované práci. Jde opět o dosti pracnou metodu analýzy pracovních míst. Souvisí to s množstvím položek, které je nutné posuzovat. Je však považována za velmi vhodnou metodu pro analýzu manažerských pracovních míst. (Koubek, 2007, s. 82-84)

### 2.2.2 Redesign pracovních míst

Předpokladem úspěšného fungování jakékoliv organizace jsou flexibilita a připravenost na změny. Rychle se měnící požadavky trhu, změny v technice, technologii, změny v organizačních strukturách organizací a koneckonců i změny sociálních potřeb lidí a jejich pra-

covního chování vyvolávají potřebu soustavných změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech, tedy redesign pracovních míst. (Koubek, 2007, s. 85)

Redesign jednotlivých pracovních míst představuje proces skládající se z následujících kroků:

1. Identifikace potřeb redesignu.
2. Identifikace nejproblémovějších skupin pracovních míst.
3. Vytvoření zvláštní skupiny odborníků, která bude mít redesign na starosti.
4. Shromáždění podrobných údajů o úkolech, povinnostech, odpovědnosti, vztahu k ostatním pracovním místům.
5. Zvážení všech činností z hlediska jejich motivačního významu.
6. Formulace plánu redesignu a stanovení jeho cíle a časového rozvrhu.
7. Realizace redesignu.
8. Vyhodnocení výsledků akce. (Koubek, 2007, s. 85-86)

Redesign pracovních míst představuje změny obsahu a metod práce na jednotlivých místech. Koubek (2007) uvádí následující důvody k redesignu pracovních míst:

- výrobní důvody, např. zvýšení produkce, snížení nákladů, zlepšení kvality
- změny systému, např. zavedení nových technologií, připojení organizační jednotky, změny organizační struktury
- personální problémy, např. snížení fluktuace či absence, zvýšení přitažlivosti práce
- důvody týkající se pracovníků, např. zlepšení pracovní morálky, omezení rizika, poškození zdraví
- měnící se způsoby řízení, např. změna stylu vedení, posílení participace pracovníků na řízení, vytváření autonomních týmů
- vnější (mimoorganizační) důvody, např. situace na konkurenčním trhu, situace na trhu práce, změny legislativy v oblasti práce.

Mnohé tyto vlivy mohou vést ke změnám struktury pracovních míst v rámci organizace a jejich organizačních celků. Procesy redesignu a procesy změn struktury pracovních míst v organizaci jsou do určité míry provázané. (Koubek, 2007, s. 87)



### 3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů je nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíly a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce na straně druhé. Sebelepší firemní strategie pokud není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroje, je odsouzena k zániku či převzetí jinou konkurenční firmou. (Hroník, 1999, s. 9)

#### 3.1 Cíle plánování lidských zdrojů

Základním cílem personálního plánování je pokrytí firemních cílů a způsobů (strategií), které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji:

- v potřebném počtu,
- s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi,
- s potřebnou praxí,
- dostatečně motivované, participující a kooperativní (loajální),
- připravené k odbornému rozvoji,
- ve správný čas,
- na správných místech,
- za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (finanční, časové, technické, ale i další lidské).

Lze tedy říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správním místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí. (Hroník, 1999, s. 9)

#### 3.2 Postup plánování lidských zdrojů

Podle Hroníka (1999) nepřetržitý proces plánování lidských zdrojů probíhá ve třech etapách:

1. Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů
2. Vyhodnocení a předpověď
3. Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

#### 3.3 Metody plánování lidských zdrojů

K odhadům potřeby pracovníků lze použít různých metod, z nichž některé jsou výrazněji založeny na zkušenostech, odbornosti a představivosti lidí provádějících odhady, jiné se zase více opírají o kvantitativní matematické či statistické nástroje. (Koubek, 2000, s. 155)

Podle Koubka (2000) nelze jednoznačně říci, zda jsou vhodnější metody založené na zkušenostech a odbornosti nebo kvantitativní metody. Říká, že zahraniční praxe se ale stále více přiklání k intuitivnějším, expertním metodám, protože jsou méně náročné na podklady, jsou operativnější, umožňují brát v úvahu nekvantifikovatelné či obtížně kvantifikovatelné faktory (např. kvalifikaci či intenzitu práce) a všeobecně širší škálu faktorů. Více vyhovují flexibilnímu plánování, protože na kratší perspektivu jsou velice spolehlivé, bývají levnější, umožňují zapojení všech manažerů organizace, především liniových. Jsou snadněji interpretovatelné a tedy srozumitelnější. Kromě toho nevyklučuje používání kvantitativních postupů při analýze dat a zkoumání zákonitostí a vtažů ovlivňujících potřebu pracovních sil. V každém případě doporučuje kombinaci různých metod.

### 3.3.1 Delfská metoda

Je považována za intuitivní metodu a spočítá v tom, že skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody. Ve skupině expertů by měli být zastoupeni lidé, kteří důvěrně znají stav, strukturu i proměnlivost pracovní síly organizace, plány činností, prodeje, technického rozvoje, finanční plány apod. Zároveň by měli znát i vnější faktory, které by mohly ovlivnit poptávku po produkci organizace a tudíž její potřebu pracovníků. V praxi se osvědčilo vytváření skupiny expertů z vedoucích pracovníků všech úrovní, od mistrů až po vedení organizace, ale i z externích expertů, kteří mohou vnést do diskuse nové pohledy. Ve skupině by měli být v každém případě zastoupeni odborníci na plánování, marketing, výrobu, prodej a v neposlední řadě personalisté. (Koubek, 2000, s. 155-157)

### 3.3.2 Kaskádová metoda

Kaskádová metoda má velmi blízko k delfské metodě, přináší však nejen odhad perspektivní potřeby pracovníků, ale i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizace. Metoda spočívá v tom, že úkoly organizace jsou postupně rozepisovány na stále nižší organizační úrovni. Celý proces končí na nejnižší organizační úrovni, tedy u vedoucího pracovníka pracovní skupiny nacházející se z hlediska vertikální organizační struktury na nejnižší úrovni. Tento vedoucí pracovník musí být natolik kvalifikovaný, aby dokázal odhadnout, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude ke splnění úkolů potřebovat a kdy je bude potřebovat. Jinými slovy, tento pracovník dělá na základě vlastních zkušeností odhad potřeby pracovníků a odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. (Koubek, 2000, s. 157)

### 3.3.3 Metoda manažerských odhadů

Tato metoda má rovněž velmi blízko k delfské metodě a zejména ke kaskádové metodě. Jsou do ní zapojeni všichni vedoucí pracovníci organizace. Manažeři na základě svých znalostí a zkušeností odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků. Odhady mohou začít na nejvyšší úrovni řízení a postupovat směrem k nižší úrovni, přičemž původní odhady jsou postupně připomínkovány a upravovány. Lze však postupovat také obráceně od nejnižší úrovně řízení k nejvyšší a pak se metoda téměř shoduje s kaskádovou metodou, v níž je zabudováno kritické posouzení odhadů provedených na nižším stupni řízení. Někteří odborníci doporučují kombinovat přístup „shora - dolů“ s přístupem „zdola - nahoru“. V tomto případě je dobré, aby oba přístupy proběhly s určitým časovým odstupem. (Koubek, 2000, s. 157)

### 3.3.4 Metoda založená na analýze vývojových trendů

Metoda představuje pokus o kvantitativně určitější vyjádření potřeby pracovníků. Problém je, že existuje příliš mnoho faktorů, které potřebu pracovníků ovlivňují. Proto se v tomto případě zpravidla usiluje o výběr, pokud možno, jediného rozhodujícího faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků a nejsilněji váže na pracovní sílu. Jestliže je takový faktor zjištěn, zkoumá se jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovníků organizace. Extrapolace vývoje tohoto poměru je pak základem pro odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti. (Koubek, 2000, 157-160)

### 3.3.5 Metoda založená na regresní analýze

Metoda je založena na statistickém zkoumání dosavadního vztahu mezi počty pracovníků na jedné straně a ukazateli typu objemu prodeje, objemu výroby, přidané hodnoty apod. na straně druhé. Tam, kde se objeví dostatečně silný vztah, odvodí se jednoduchý či vícenásobný regresní model. (Koubek, 2000, s. 161)

### 3.3.6 Metoda založená na grafické analýze

Je to jednoduchá kvantitativní metoda poskytující spíše hrubou orientaci o potřebě pracovníků, která vychází z empirických poznatků o pracovním zatížení určité kategorie pracovníků. Klasickým příkladem této metody je grafická analýza vztahu mezi velikostí nemocnice měřené počtem lůžek a počtem zdravotních sester. Vychází se z dostupných statistických údajů o jednotlivých lůžkových zařízeních a zjištěné hodnoty poměru mezi počtem lůžek a počtem zdravotních sester v jednotlivých lůžkových zařízeních se vynášejí do gra-

fu. Pak se tyto hodnoty proloží přímkou nebo křivkou, která pak slouží pro vizuální odhad potřebného počtu zdravotních sester odpovídajícího plánovanému počtu lůžek. (Koubek, 2000, s. 161-162)

### 3.3.7 Metoda založená na pracovních normách

Jedná se o kvantitativní metodu odhadu potřeby pracovníků, zejména pak dělníků. Obvykle se používají tři základní metody tohoto druhu:

1. metoda normohodin

- objem výroby je přímo úměrný výkonu dělníků
- lze stanovit normovanou spotřebu pracovního času na jednotlivé pracovní operace a tím i výkonovou normu

2. metoda norem obsluhy

- práce dělníka spočívá v obsluze nějakého zařízení
- objem výroby není přímo úměrný pracnosti obsluhy, ale především účinnosti práce obsluhovaného zařízení

3. metoda norem stavů

- dělník neobsluhuje výrobní zařízení, ale zabezpečuje činnost nějakého úseku a musí být přítomen na pracovišti bez ohledu na to, zda je během směny pracovníě vytížen či nikoliv (např. údržbář). (Koubek, 2000, s. 162-166)

### 3.3.8 Počítačové modelovací metody

V poslední době se objevují různé počítačové programy odhadu potřeby pracovníků, které umožňují vkládat různé předpoklady a získávat tak variantní odhady. Metoda zpravidla vyžaduje úzkou spolupráci personalistů a liniových manažerů či jiných vedoucích organizační jednotek. Data, která tyto programy zpravidla vyžadují, se týkají času potřebného k vyrobení jednotky výroby a tří variant hypotézy o budoucím prodeji výrobků. Obvykle lze do programu vložit i údaje o možných variantách vývoje produktivity práce. Program pak vypočítá odhady o průměrných počtech pracovníků potřebných ke splnění těchto různých variant úkolů. Často dokáže na základě těchto odhadů odvodit i potřebné počty dalších pracovníků, včetně pracovníků nedělnických kategorií. (Koubek, 2000, s. 166)

## 4 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A NÁSLEDNÉ PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

### 4.1 Získávání pracovníků

Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich. (Koubek, 2011, s. 68)

Abychom věděli, koho nabídkou zaměstnání oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru a posléze i ve vlastním procesu výběru, musíme nejdříve vědět všechno potřebné o obsazovaném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka. Lze tedy říci, že klíčovým krokem procesu získávání pracovníků je shromáždění všech potřebných informací o příslušném pracovním místě. Tyto informace poskytuje popis a specifikace pracovního místa. (Koubek, 2000, s. 186)

#### 4.1.1 Zdroje získávání pracovníků

Rozhodujeme-li se o tom, zda získávat pracovníky z vnitřních nebo z vnějších zdrojů měli bychom znát výhody a nevýhody, které nám naše rozhodnutí přinese.

Získávání pracovníků z **vnitřních zdrojů** má následující **výhody**:

- Zaměstnavatel zná vnitřní uchazeče lépe než uchazeče zvenku, a snadněji tedy může posoudit, zda se pro práci na obsazovaném místě hodí či nikoliv.
- Uchazeč zná firmu, orientuje se v ní, nemusí se adaptovat na práci a sociální prostředí ve firmě.
- Uchazeč, který již ve firmě pracuje, zná obvykle práci na pracovním místě lépe než uchazeč zvenku, a není tedy nutné věnovat tolik péče jeho zapracování.
- Orientace na vnitřní zdroje zvyšuje pracovní morálku a motivovanost pracovníků firmy, neboť se jim naskýtá pravděpodobnější naděje na lepší místo i na zaměstnání v případě zrušení jejich dosavadního pracovního místa.

- Do současných pracovníků firma již něco investovala (vzdělání, zkušenosti, péči o pracovníky, přispěla k rozvoji jejich znalostí a dovedností), úsilí získávat pracovníky z vnitřních zdrojů tedy zlepšuje návratnost těchto investic.
- Posiluje se jistota zaměstnání pracovníků a upevňují se jejich vztahy k firmě.

Na druhé straně však samozřejmě existují některé **nevýhody**:

- Noví pracovníci zvenku mohou přinést do firmy nové myšlenky a přístupy, rozsáhlejší zkušenosti i kontakty. Výhradní orientace na vnitřní zdroje tedy může být překážkou pronikání nových myšlenek a přístupů do firmy, ochuzuje ji o zkušenosti a kontakty, kterými by přispěli k rozvoji firmy pracovníci přicházející zvenku.
- Jestliže se ve firmě uplatňuje zásada obsazovat funkce z vnitřních zdrojů, zvyšuje se pravděpodobnost, že pracovníci se dříve nebo později dostanou na místo, kde již nebudou stačit úspěšně plnit požadované pracovní úkoly.
- Vzájemné konkurování a soutěžení mezi pracovníky může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy ve firmě.

Získání pracovníků z **vnějších zdrojů** tyto **výhody**:

- Škála schopností a talentů mimo firmu je zpravidla mnohem širší, než je možné nalézt uvnitř. Existuje větší šance tam nalézt vhodného pracovníka, pracovníka s bohatšími zkušenostmi a širšími pracovními schopnostmi.
- Do firmy mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku.
- Zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat potřebné vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat ve firmě.

Získání pracovníků z **vnějších zdrojů** má však i neopomenutelné **nevýhody**:

- Je to časově náročné.
- Je to náročné na odborné znalosti a dovednosti.
- Je to zpravidla mnohem dražší než získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.
- Hodnocení pracovní způsobilosti uchazečů zvenku je obtížnější, protože jsme závislí na tom, co nám sami řeknou nebo co se zjistí z dalších, často nepříliš spolehlivých a nepříliš objektivních zdrojů. Riziko přijetí nevhodného pracovníka je proto větší.
- Adaptace a orientace pracovníků zvenku je delší.
- Pracovníky přicházející zvenku je častěji nezbytné zapracovávat a doškolovat.
- Mohou vzniknout nepřijemnosti s dosavadními pracovníky firmy, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo. (Koubek., 2011, s. 74-76)

#### 4.1.2 Metody získávání pracovníků

Pro obsazování různých pracovních pozic z vnějších zdrojů jsou využívány různé metody získávání pracovníků. Významný vliv na volbu metod zpravidla mají disponibilní finanční prostředky a čas, ve kterém je potřeba pracovní místo obsadit, a dostupnost kvalitních uchazečů. (Kocianová, 2010, s. 84-85)

Kocianová (2010) mezi metody získávání pracovníků řadí:

- inzerování v médiích
- internetovou inzerci
- využívání externích služeb
  - o zprostředkovatelské agentury
  - o poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků
  - o poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání pracovníků
  - o agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání
- spolupráci se vzdělávacími institucemi
- spolupráci s úřady práce
- spolupráci se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory
- doporučení uchazeče
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- nabídky uchazečů
- vývěsky
- letáky

Některé metody získávání pracovníků jsou pasivnější, některé naopak aktivnější. Pokud se organizace orientuje na vnitřní zdroje, pak zpravidla stačí informace vyvěšená na obvyklém místě, oběžník či informace uveřejněná v podnikovém časopisu. Na vytipované pracovníky je také možné obrátit se přímo nebo prostřednictvím jejich nadřízených. Pokud jde o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, naskýtá se širší škála metoda a možností, vesměs však jde o nákladnější záležitost. V řadě případů je vhodné použít kombinaci několika metod. (Koubek, 2000, s. 142)

#### 4.2 Výběr pracovníků

Podle Koubka (2007) je úkolem výběru pracovníků rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude

pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci. Bude schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.

Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazečů, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu. Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina a organizace vyžadují. (Koubek, 2007, s. 166)

V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje. (Koubek, 2007, s. 166)

Výběru pracovníků nutně musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení, tj. metod výběru. Kritéria hodnocení i použité metody musejí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a jí odpovídajícím požadavkům na pracovníka. Sebelepší stanovení kritérií úspěšnosti práce či prediktorů ještě nezajišťuje úspěšný výběr. Ten závisí v první řadě na kvalitě informací o uchazečích. Je pochopitelné, že problém kvality informací o uchazeči vystupuje naléhavěji v případě výběru z uchazečů získaných z vnějších zdrojů, protože o uchazečích z vnitřních zdrojů jsou k dispozici přece jen spolehlivější informace a posuzování pracovní způsobilosti současných pracovníků organizace pro obsazované místo je tak snadnější a spolehlivější. (Koubek, 2007, s. 169)

### 4.3 Přijímání pracovníků

Proces výběru pracovníků končí informováním uchazečů o rozhodnutí o výběru. Nejprve bychom měli informovat uchazeče, který byl vybrán na danou pozici, přičemž informace o přijetí by měla obsahovat i nabídku zaměstnání. V nabídce zaměstnání by se měly zopako-



vat všechny podstatné charakteristiky pracovního místa včetně pracovních podmínek. Následně by měli být informováni uchazeči, kteří při výběru neuspěli. (Koubek, 2000, s. 253)

Přijímání pracovníka představuje řadu procedur, které začínají v okamžiku, kdy vybraný uchazeč akceptuje nabídku organizace (Koubek, 2000, s. 253).

Podle Koubka (2000) lze přijímání pracovníků chápat dvojitým způsobem, v užším a širším pojetí. Pokud mluvíme o užším pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s přípravou a počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem současného pracovníka na nové místo v rámci organizace. Personální praxe rozumí pod přijímáním pracovníků spíše užší pojetí, nicméně formální i neformální náležitosti příslušné procedury jsou v obou případech shodné nebo obdobné.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník, jehož se smlouva týká, možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu. Smlouva nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na její formulaci by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka o podmínkách pracovní smlouvy vyjednávat. (Koubek, 2000, s. 254)

Koubek (2000) tvrdí, že aby mohla být pracovní smlouva nástrojem vytváření dobrých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem měla by obsahovat následující skutečnosti:

- Název práce (pracovního místa), na které je pracovník přijímán či nově zařazován, a podrobné informace o této práci.
- Komu je pracovník za svou práci odpovědný.
- Kdo je za svou práci odpovědný jemu.
- Pracovní podmínky související s pracovním místem.
- Informace o místě, kde se bude práce vykonávat.
- Datum nástupu do zaměstnání, termínovanost pracovního poměru.
- Další dohodnuté skutečnosti (např. popis pracovního místa, pracovní řád apod.)

Proces přijímání pracovníka končí tedy během dne jeho nástupu do práce, i když některé formální náležitosti lze splnit později (např. hlášení pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění). (Koubek, 2000, s. 257)

## 5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Každá organizace prochází vývojem. V jeho určité fázi si uvědomí, že je potřeba začít využívat své zdroje (finanční i lidské) efektivněji, tzn. přimět zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat odměny zaměstnanců podle přínosů pro organizaci apod. Zvyšování výkonnosti na jedné straně, znamená motivaci na straně druhé. A právě hodnocení bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům (spolu se systémem odměňování). Bohužel v praxi se můžeme příliš často setkat s demotivačním účinkem hodnocení, které bývá spjato se špatnou implementací systému hodnocení, s výběhem nevhodných kritérií hodnocení, s chybějícími navazujícími personálními systémy nebo s neprofesionálním vedením hodnotícího rozhovoru. (Pilařová, 2008, s. 11)

Můžeme se setkat s různými systémy hodnocení, které jsou založeny na odlišných principech, pravidlech, postupech, využívají různé metody a kritéria hodnocení.

Rozlišujeme 2 typy hodnocení, systematické a nesystematické. (Pilařová, 2008)

### 5.1 Systematické hodnocení

Systematické hodnocení probíhá v pravidelných periodách (1x měsíčně, 1x ročně apod.), nebo za předem definovaných okolností (např. při přecházení pracovníka na jinou pozici), a podle předem definovaných postupů. Je realizováno písemně a bývá součástí osobní složky zaměstnance. Tohle hodnocení má tři základní podoby: hodnocení kompetencí, hodnocení výkonu a mimořádné hodnocení. (Pilařová, 2008, s. 11)

#### 5.1.1 Hodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí bývá někdy označováno jako dlouhodobé hodnocení. Zaměřuje se na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Je prováděno v delších časových intervalech (obvykle 1x ročně), má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku platu. Úzký vztah mezi úrovní kompetencí a výší pevné složky platu vychází z principu členění platových skupin podle schopnosti zaměstnanců vykonávat různě náročné pracovní činnosti (z pohledu nároků na vlastnosti, znalosti, schopnosti apod.) nikoliv podle zastávané pozice, počtu odpracovaných let apod. (Pilařová, 2008, s. 12)

#### 5.1.2 Hodnocení výkonu

Tohle hodnocení bývá označováno jako hodnocení krátkodobé. Zaměřuje se na hodnocení množství a kvality vykonané práce, je prováděno v kratších časových intervalech (obvykle

1x měsíčně, 1x za tři měsíce), má vliv na pohyblivou složku platu (výkonové prémie, bonusy). V rámci hodnocení výkonu jsou obvykle hodnoceny úlohy nebo cíle. K typickým kritériím užívaným při hodnocení výkonu patří např. u manažerů plnění business plánu, u obchodníků obrát a počet nově získaných zákazníků, u administrativních pracovníků počet zpracovaných zakázek (faktur, žádostí) a počet chyb, u projektových manažerů dodržování termínů a rozpočtů zakázek atd. Na plnění předem definovaných kritérií je vázáno vyplácení bonusů podle předem stanovených pravidel. (Pilařová, 2008, s. 13)

### **5.1.3 Mimořádné hodnocení**

Hodnocení je prováděno mimo obvyklou periodu krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení, avšak v předem jasně definovaných situacích (např. přeřazení pracovníka na jinou pozici). Využívá postupů, kritérií a principů hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonu. V praxi je mnohem častější použití mimořádného hodnocení kompetencí než mimořádné hodnocení výkonů. (Pilařová, 2008, s. 15)

## **5.2 Nesystematické hodnocení**

Nesystematické hodnocení je prováděno nahodile nebo podle aktuální potřeby, bez předem jasně definovaných postupů, kritérií a metod hodnocení. Obvykle je realizováno v souladu s obecně platnými zásadami o poskytování zpětné vazby, ústně a má neformální charakter. (Pilařová, 2008, s. 12)

## **5.3 Metody hodnocení**

Pokud máme jasno v tom, co chceme hodnotit a proč, můžeme si položit otázku, jak budeme hodnotit, tedy jakou metodu zvolíme. Podle Pilařové (2008) k nejběžněji používaným metodám patří:

### **5.3.1 Metody zařazování**

Metoda je založena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího. Metoda je vhodná pro méně početné pracovní skupiny (max. 15 osob). Větší skupiny již nelze efektivně řídit a tedy ani hodnotit.

### **5.3.2 Párové srovnávání**

Srovnáváme výkony nebo kompetence hodnoceného se všemi ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny. Při každém srovnání přidělíme vítěznému pracovníkovi 1 bod. Součtem

bodů ve všech srovnáních získáme pořadí hodnocených, nebo můžeme pracovníky zařazovat do skupin podle počtu získaných bodů.

### 5.3.3 Nucená distribuce

Tato metoda umožňuje rozdělit hodnocené zaměstnance do výkonnostních skupin (např. A = vynikající, B = velmi dobrý, C = standardní, D = podstandardní, E = zcela nevyhovující) na základě Gausovy křivky. Toto členění je založeno na předpokladu, že rozdíly mezi pracovníky odpovídají statisticky normálnímu rozložení v populaci.

### 5.3.4 Metoda kritických událostí

Metoda je založena na pozorování a zaznamenávání kritických forem nebo výsledků pracovního chování. Výsledkem hodnocení je výpočet všech pozitivních a negativních kritických případů. Tato metoda se v praxi využívá jako užitečný podklad pro rozvoj zaměstnanců. Do systému hodnocení bývá začleňována jako doplňková metoda.

### 5.3.5 Hodnotící rozhovor

Metoda je obvyklou součástí každého hodnocení. Mívá podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru, tzn., že rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře. Hodnotitelé i hodnocení se na základě znalosti tohoto scénáře na rozhovor předem připravují. Podkladem pro hodnotící rozhovor může být předem vyplněný dotazník (hodnotitelem i hodnoceným), s jehož obsahem se oba účastníci seznámí před konáním hodnotícího rozhovoru.

### 5.3.6 Hodnotící škály

Hodnotící škály patří k nejhojněji využívaným psychometrickým metodám. Umožňují hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy aj. Jejich vyplňování i interpretace výsledků jsou relativně jednoduché a časově nenáročné. V tom spočívá jejich kouzlo a zároveň jejich úzké místo. Dostanou-li se do rukou nezkušeným uživatelům, nejsou-li doplněny o hodnotící rozhovor nebo jsou-li výsledky jen zjednodušeně kvantifikovány, hodnocení ztrácí smysl i motivační účinek a stává se jen povrchním byrokratickým aktem. Tvorba hodnotících škál by proto měla být vždy svěřena do rukou odborníků. Hodnotící škály mohou mít podobu numerické nebo grafické škály, popřípadě škály se slovním popisem.

### 5.3.7 Psychologické testy a dotazníky

Testy a dotazníky poskytují hodnotitelům informace o osobnosti hodnoceného, zejména o jeho vlastnostech, schopnostech, postojích, hodnotách aj. Jsou používány odborníky - psychology a jsou velmi náročné na interpretaci výsledků. Testování může probíhat individuálně nebo skupinově, je kombinováno s pozorováním a rozhovorem, případně je součástí jiných metod (např. assessment centre, development centre).

### 5.3.8 Assessment centre

Je komplexní metoda hodnocení realizovaná prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů, hraní rolí aj.). Užívá se k hodnocení jednotlivců i skupin. Hodnocení provádí několik speciálně proškolených interních (přímý nadřízený, specialita pro hodnocenou odbornou oblast) a externích hodnotitelů (psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro určitou odbornou oblast hodnocení, např. IT specialista). Obvyklý počet hodnotitelů je 3 - 6, hodnocených 1 - 10. Assessment centre je náročné časově, organizačně i finančně. Obdobou je development centre, které je z hlediska principů realizace shodné, je však užíváno za účelem rozvoje zaměstnanců. (Pilařová, 2008, s. 30-41)

Při hodnocení je nutné vyvarovat se:

- zaujatosti a předpojatosti
- osobních přátelských vazeb nebo osobní nevraživosti
- zlaté střední cesty - hodnotit všechny stejně
- nadprůměrného hodnocení pro všechny nebo obecně nízkého hodnocení pro všechny
- hodnocení jiného, než daného období
- ovlivnění jedním aspektem, ať již kladným nebo záporným
- přílišné schovávavosti nebo přílišné přísnosti
- antipatií a sympatií
- pocitu jediného osvětleného a neomylného (Halík, 2008, s. 88)

Proces hodnocení by měl být srozumitelně popsán v interní směrnici nebo v interních postupech, včetně stanovení zodpovědností a termínů. Užitečné je také proškolení hodnotitelů a hodnocených v novém systému hodnocení, zejména ve vedení hodnotícího rozhovoru, poskytování a přijímání zpětné vazby apod. (Pilařová, 2008, s. 51)

## 6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. (Koubek, 2007, s. 283)

K ocenění výsledků práce pracovníka, jeho výkonu včetně jeho pracovního chování se používají tzv. mzdové formy. Mzdových forem a jejich variant je poměrně hodně a je možné je třídit podle různých hledisek. Nejčastěji se třídí na základní a dodatkové. (Koubek, 2000, s. 380)

### 6.1 Základní mzdové formy

Mezi základní mzdové formy patří:

- **Časová mzda a plat** - má podobu hodinové, týdenní či měsíční částky, kterou pracovník dostává za svou práci. Jedná se o nejpoužívanější základní mzdovou formu, někde může být doplněna některou z pobídkových (výkonových) forem. Tvoří zpravidla největší část celkové odměny pracovníka. Hlavním úkolem systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu. Jestliže je tento systém považován za spravedlivý a srovnatelný, je pohlíženo i na organizaci jako na slušnou a spravedlivou, tedy jako na dobrého zaměstnavatele.
- **Úkolová mzda** - je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy mzdy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce.
- **Podílová (provizní) mzda** - uplatňuje se v obchodních činnostech či v některých službách a má tři podoby:
  - odměna pracovníka je plně závislá na prodaném množství a v tomto případě jde o přímou podílovou mzdu,
  - pracovník má garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství,

- pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize, v tomto případě jde o tzv. zálohovou podílovou mzdu (je vhodná zejména pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy).
- **Mzda za očekávané výsledky práce** - někdy bývá označována jako penzumová mzda. Patří mezi méně známé mzdové formy. Jde o odměnu za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Pracovník dostává mzdu v podobě hodinové nebo měsíční mzdy zahrnující již určitou výkonnostní složku. Pracovník má jistotu příjmu během dohodnutého období. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocování dosažených výsledků.
- **Mzda a platy za znalosti a dovednosti** - tato mzdová forma váže odměnu na to, zda pracovník je schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Princip spočívá ve vytvoření jakési inventury žádaných znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání (např. údržbář) a ty se pak uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Matice znalostí a dovedností může být různě velká, existuje i matice, které mají i sto položek. Tento způsob odměňování může vést k tomu, že pracovník umí kdeco, ale nic pořádně. Z toho důvodu se nejedná o často používanou mzdovou formu. (Koubek, 2000, s. 381-388; Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005, s. 170-173)

## 6.2 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové nebo se periodicky opakují, některé jsou určeny pro vedoucí pracovníky či nedělnické kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. Mezi nejběžněji používané dodatkové formy mzdy patří:

- **Odměna za úsporu času** - pracovník je bonifikován za odvedení žádaného množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Je to odměna vhodná pro dělníky.
- **Prémie** - jsou typickými a široce používanými pobídkovými formami. Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Může se jednat o periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu nebo o jednorázové prémie (bonus, mimořádná odměna) poskytované za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Může mít peněžní i nepeněžní formu.

- **Osobní ohodnocení** - používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníka. Jeho velikost je dána určitým procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno procentuální maximum, jehož lze dosáhnout.
- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace** - je to forma charakteristická pro podnikovou sféru a může mít zhruba tři varianty:
  - podíl na zisku,
  - podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě aj.),
  - podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů).

Nejčastěji jde o podíl na zisku, při němž se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku.

- **Zaměstnanecké akcie** - bývají rovněž považovány za určitou pobídkovou formu. Organizace obvykle nabízí po určitou dobu pracovníkům ke koupi akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace. Akcie mohou být volně obchodovatelné, ale mohou být i neobchodovatelné. Takle forma mzdy může přinést výhody jak zaměstnancům (podíl na úspěších organizace, výhodnější zdanění aj.), tak i zaměstnavatelům (daňové výhody, zvýšení zájmu pracovníků na výkonu organizace). Problém však nastává, když cena akcií organizace klesá.
- **Příplatky** - mohou být povinné (za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli aj.) nebo nepovinné (příplatky na oděv, příplatky na ubytování, příplatek za znalost jazyků aj.).
- **Ostatní výplaty** - jedná se např. o 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, odstupné či tzv. zlatý padák pro manažery atd. (Koubek, 2000, s. 389-391; Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005, s. 172)

Zvláštní formou odměny je **odměna za doporučení** nového pracovníka. Pokud doporučený pracovník bude na volné pracovní místo přijat a u společnosti vydrží nejméně šest měsíců, někdy až rok, má osoba, která nového pracovníka doporučila nárok na odměnu. Forma odměn se liší, od lístků do kina přes peněžité odměny, dny dovolené navíc, parkovací místa zdarma až po jídla v podnikové jídelně zdarma. (Branham, 2004, s. 117)

Špatně nastavený systém odměňování pracovníků může vést k jejich nespokojenosti a být důvodem k jejich odchodu. Nejčastější důvody proč zaměstnanci odcházejí z firem, popisuje ve své knize Leigh Branham (2009).



## 7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. (Koubek, 2007, s. 252)

Podle Koubka (2007) je vzdělávání pracovníků personální činnost zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje.

### 7.1 Metody vzdělávání

Existuje několik metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce - tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů. Označují se také jako metody „on the job“.
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště - vykonávají se v organizaci nebo mimo ni - metody „of the job“ . (Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005, s. 188)

Někdy bývá mezi metody vzdělávání mimo pracoviště zahrnováno samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury či také samostudium doporučené literatury zabezpečené organizací. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 213)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 8.1 Vznik společnosti

Společnost Seznam.cz, a.s. vznikla v roce 1996, kdy ji založil Ivo Lukačovič jako první katalogový vyhledávací server v České republice. Hlavní sídlo společnosti je v Praze na ulici Radlická 608/2. Společnost má 12 poboček a to v Praze - Zličín, Ústí nad Labem, Liberci, Hradci Králové, Plzni, Jihlavě, Brně, Českých Budějovicích, Olomouci, Ostravě, Zlíně a Pardubicích.

### 8.2 Vývoj společnosti

#### 1996

- vznik společnosti

#### 1997-1999

- nasazena bezplatná emailová služba Seznam Email a vyhledavač Kompas nabízející fulltextové vyhledávání
- vzniká služba Lidé.cz

#### 2000-2003

- Katalog rozdělen na komerční a nekomerční část, uživatelům se nabízí snadnější a rychlejší přístup ke strukturované informaci
- spuštěno online zpravodajství Novinky.cz
- vzniká realitní server Sreality, v objemu nabízených nemovitostí i v návštěvnosti se stává jedničkou na online realitním trhu
- emailová služba už obsahuje 1 milion registrovaných schránek
- poprvé na český internet vstupuje zahraniční investor a kupuje 30% podíl v Seznam.cz, a.s.

#### 2004-2005

- Seznam.cz kupuje doménu i ochrannou známku Email.cz
- zisk portálu Seznam.cz se meziročně zvyšuje o 360%
- Seznam.cz kupuje majoritní podíl v projektu Spolužáci.cz
- Vznik nového serveru Finance.cz a Spráce.cz
- Seznam.cz dosahuje hranice 1 milion uživatelů denně

**2006**

- majitel Seznamu Ivo Lukačovič předává výkonné řízení firmy dosavadnímu technickému řediteli Pavlu Zimovi a jmenuje ho ředitelem Seznamu
- návštěvnost Seznamu.cz se 18. září poprvé přehoupla přes dva miliony uživatelů denně
- zkušební provoz nového reklamního systému Sklik

**2007**

- první službou dostupnou přes mobilní telefon je email Seznamu.cz
- Seznam.cz majetkově vstupuje do společnosti Global Inspiration, s.r.o. a do portfolia služeb zařazuje video

**2008**

- televizní reklamní kampaň Seznamu.cz oslovuje uživatele sloganem „Najdeme vám lepšího“
- koupě největšího rezervačního systému Ubytování.cz od jeho zakladatele Davida Hořavy přináší produktovému portfoliu Seznamu.cz další významnou službu
- většina služeb Seznamu.cz je dostupná v mobilní verzi u všech tří mobilních operátorů
- jako vánoční dárek všem uživatelům emailu otevírá Seznam.cz kapacitu emailové schránky na neomezeně
- Seznam.cz uzavírá strategické partnerství v oblasti elektronického bankovníctví s dynamickou mBank, členem bankovní skupiny Commerzbank, společně uvádějí na trh elektronický bankovní systém mPeníze

**2009**

- v důsledku hospodářské krize v USA Seznam.cz pro sebe vyhláší rok 2009 rokem vnitřní konsolidace
- hledání nové vize i strategie firmy
- pro hledání ve světě nasazuje Seznam nový vyhledávač Bing od společnosti Microsoft
- klienti Seznamu poprvé dostávají seznamácký elektronický newsletter s novinkami o službách i firmě
- velký upgrade fulltextu Seznamu.cz významně zlepšuje relevanci ve vyhledávání

**2010**

- Seznam.cz a TV Nova navazují spolupráci na nové show Talentmánie

- PPC služba Sklik otevírá registrace v rámci tak zvané Partnerské sítě a připravuje regionální cílení
- Opera je již třetím prohlížečem v barvách Seznam.cz, tento prohlížeč se tak připojil k dosavadním dvěma obbrandovaným, Mozilla Firefox a Internet Explorer
- na službě Mapy.cz je možné plánovat cestu také na kole
- služby Seznam.cz se rozšiřují o web zaměřený na motocyklisty, Smoto.cz
- nastala změna v provozování reklamního systému Sklik, Seznam.cz nasadil jeho vlastní verzi

## 2011

- Seznam.cz změnil svůj slogan „Seznam, najdu tam, co neznám“ na slogan „Seznam, najdu tam, co hledám“
- na začátku března spustil Seznam.cz dvě nové služby, Seznam Tip a Sletenky.cz
- na konci března se Seznam.cz stává 100% vlastníkem společnosti Global Inspiration, která provozuje Stream.cz. Seznam.cz již v březnu avizuje svůj plán Stream.cz začlenit do své organizační struktury. Fúze byla ukončena k 1. 10. 2011, kdy společnost Global Inspiration zanikla a Stream.cz se stal nedílnou součástí Seznamu.cz
- na konci dubna se spouští zcela nový Super.cz
- v květnu byl do vyhledávání nasazen nový robot, který indexuje stránky českého internetu rychleji, než tomu bylo dříve
- v září Seznam.cz odhalil, že jeho Poslední chybějící službou je Jarmara, neboli almara plná zajímavostí ze života a díla Jára Cimrmana
- v říjnu kupuje Seznam.cz digitální verzi PLANstudia a zakládá dceřinou společnost Mapy.cz, s.r.o.
- v listopadu otevírá Seznam.cz na Praze 5 firemní školku pro děti svých zaměstnanců

## 2012

- Seznam.cz do nového roku vstupuje s novou organizační strukturou - Pavel Zima zůstává místopředsedou představenstva a generálním ředitelem společnosti, ale aby se mohl více věnovat produktům, přenechává výkonné vedení společnosti Michalu Feixovi (Seznam.cz, a.s., © 1996–2012)

## 8.3 Vize a mise společnosti, firemní hodnoty

### 8.3.1 Vize společnosti

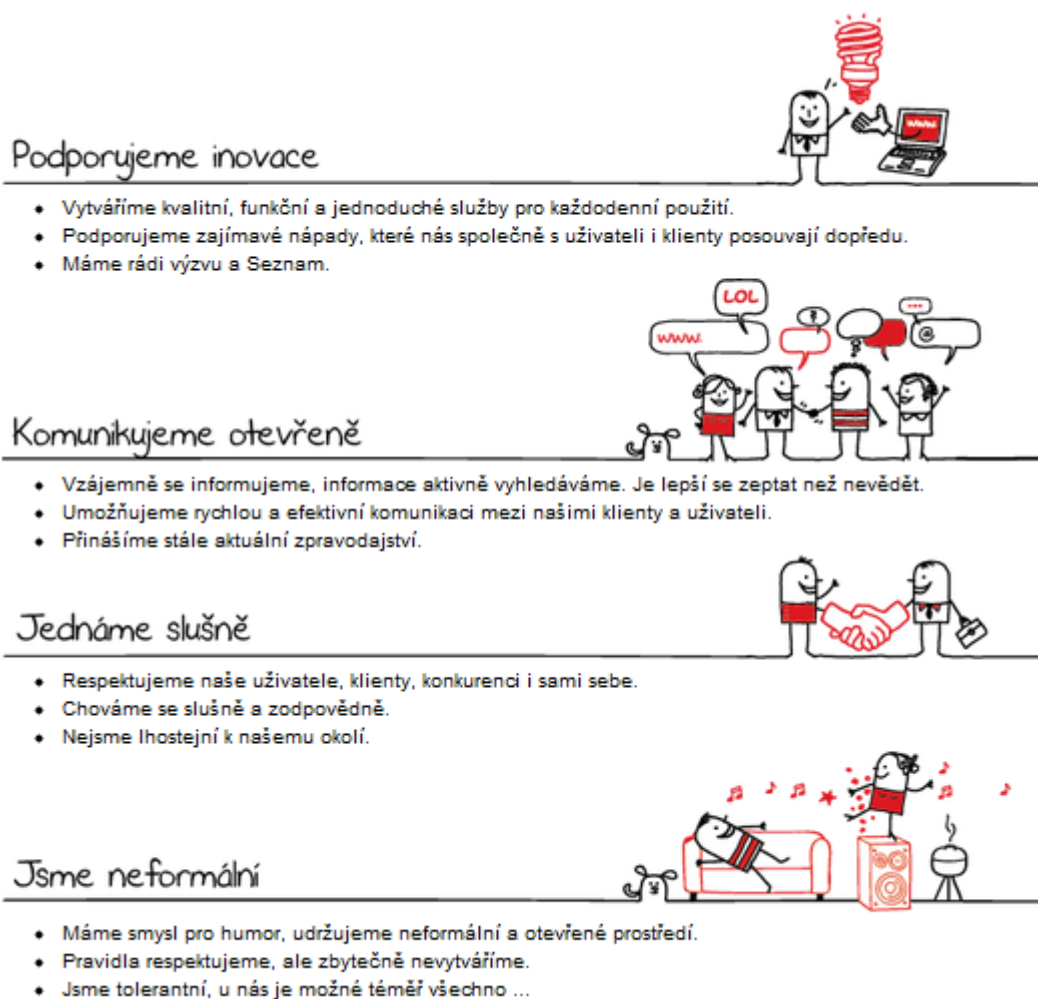
*„Pracujeme na tom, aby internet byl nejsilnější české médium a na něm Seznam.cz místem první volby.“ (Seznam.cz, a.s., © 1996–2012)*

### 8.3.2 Mise společnosti

- Jsme a budeme česká společnost s orientací na český trh.
- Naši zaměstnanci se podílejí na tvorbě výjimečných internetových řešení, naše služby jsou užitečné, jednoduché a spolehlivé.
- Uživatelům nabízíme kvalitní bezplatné služby, pomáháme jim nalézat řešení a orientovat se na internetu.
- Efektivní reklamou pomáháme našim klientům a podporujeme podnikání v ČR.
- Nabízíme informace, zábavu i komunikační možnosti na internetu, který prosazujeme jako bezpečný a bezbariérový. (Seznam.cz, a.s., © 1996–2012)

### 8.3.3 Firemní hodnoty

Firemní kultura vznikala poměrně živelně, ale díky tomu je postavena na hodnotách, které společnost a zaměstnanci společně sdílí a jsou jim přirozené. Podporují inovace, komunikují otevřeně, jednají slušně a jsou neformální a to ve vztahu k uživatelům, klientům i sami k sobě. (Seznam.cz, a.s., © 1996–2012)



Obr. 2. Firemní hodnoty (Seznam.cz, a.s., © 1996–2012)

## 8.4 Organizační struktura

Majitelem společnosti a zároveň předsedou představenstva je Ivo Lukačovič. Místopředsedou představenstva a generálním ředitelem společnosti Seznam.cz, a.s. je Ing. Pavel Zima. Dalším členem představenstva je Nikola Lukačovič. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti předseda nebo místopředseda představenstva, a to každý z nich samostatně. Přímým podřízeným Ing. Pavla Zimy je Ing. Michal Feix, který se v lednu roku 2012 stal výkonným ředitelem společnosti. Mezi jeho přímé podřízené patří Michal Vodák (marketingový ředitel), Michal Heisig (obchodní ředitel), Milan Smutný (ekonomický ředitel), Vlastimil Pečinka (technický ředitel) a Helena Kuklíková (personální ředitelka). (Seznam.cz, a.s., © 1996–2012; Ares, 1999)

V současné době pracuje ve společnosti Seznam.cz, a.s. více než 900 zaměstnanců.

## 8.5 Internetové servery společnosti

### **Firmy.cz**

Firmy.cz jsou službou, která kombinuje fulltextové hledání, oborové kategorie a region při hledání v největší databázi firem na českém internetu. Moderní design i snadné ovládání představují intuitivní cestu k výsledku ať už pro inzerenta, anebo uživatele, který nějakou firmu na internetu hledá. Vybírat lze z více než 500 000 aktualizovaných firemních zápisů v Katalogu tříděných do více než 3600 oborových kategorií.

### **Novinky.cz**

Novinky.cz jsou již několik let nejnavštěvovanějším zpravodajským serverem v České republice. Pokrývají celé zpravodajské spektrum a nechybí ani magazínové rubriky.

### **ProŽeny.cz**

Internetový magazín plný inspirace a informací z oblasti módy, kosmetiky, zdraví a moderní výživy, společenského života, bydlení, s tipy pro krásu a psychickou pohodu, cestování a nakupování. Nechybí ani rozsáhlé poradny, diskuze, recepty na každý den, horoskopy, křížovky nebo blogy v podobě Deníčků.

### **Sauto.cz**

Sauto.cz přináší aktuální nabídku většiny prodejců v České Republice, ve které si můžete vyhledat vozidla dle svých požadavků a preferencí. Ke každému vozidlu v nabídce poskytne Sauto.cz všechny důležité informace a většina inzerátů je doprovázena fotografiemi. Na Sauto.cz naleznete osobní a terénní vozy, užitkové a nákladní vozy, pracovní stroje, přívěsy, návěsy, obytné vozy a autobusy.

### **Sdovolená.cz**

Služba Sdovolená.cz nabízí širokou nabídku zájezdů jak v ČR, tak do zahraničí. Cílem serveru je poskytnout uživatelům jednoduchou a přehlednou službu pro hledání dovolené. Zároveň zobrazuje dostatek informací, které lidem pomohou v rozhodnutí výběru zájezdu. Cestovním kancelářím pak nabízí účinný prodejní kanál, který jim dokáže přivést nové zákazníky, kteří se stále častěji přesouvají při hledání dovolené na internet.

### **Seznam Email**

Seznam Email je nejnavštěvovanější a nejpoužívanější freemailovou službou na českém internetu.



**Seznam.cz (Homepage)**

Seznam Homepage je nejnavštěvovanější a nejpoužívanější česká internetová stránka s téměř 5 milióny reálných uživatelů. Seznam Homepage umožňuje uživatelům kompletní upravení obsahu stránky dle svých představ či výběr z mnoha vzhledů.

**Sfinance.cz**

Server Sfinance.cz se zaměřuje na srovnání a sjednání finančních produktů přes internet. Prostřednictvím [www.sfinance.cz](http://www.sfinance.cz) má uživatel možnost nejen si porovnat produkty pojišťoven a dodavatelů energií, ale i rovnou uzavřít pojištění nebo smlouvu na energie on-line.

**Sklik.cz**

Sklik je reklamní systém, ve kterém inzerent platí za proklik na inzerát. Tyto inzeráty se po zadání klíčového slova do vyhledávače zobrazují na všech stránkách výsledků vyhledávání Seznam.cz. Inzeráty Skliku jsou velice přesně zacíleny a oslovují každého uživatele jednoduše podle toho, co zrovna hledá.

**Sletenky.cz**

Služba Sletenky.cz je rezervační systém letenek, který je v současné době jeden z největších rezervačních systémů v České republice. Server umožňuje jednoduchou a pohodlnou rezervaci a nákup letenek z pohodlí domova.

**Sport.cz**

Věnuje se především fotbalu, hokeji a motosportu. Nechybí však ani informace z ostatních sportů (basketbal, tenis, atletika, plavání, cyklistika, golf, florbal, lakros atd.).

**Sprace.cz**

Zájemcům o zaměstnání nabízí pracovní server Sprace.cz denně aktualizovaný seznam pracovních nabídek řazených dle profesních oborů a regionů celé ČR. Zaměstnavatelům poskytuje Sprace.cz možnost vyhledávat nové pracovníky v databázi stále aktuálních životopisů, zadávat zdarma brigády nebo vést komplexní personální marketingové kampaně.

**Sreality.cz**

Služba Sreality.cz představuje ucelený internetový prostor k prodeji, nákupu a pronájmu všech druhů nemovitostí. Databáze realitního serveru shromažďuje nabídky nemovitostí z českého realitního trhu přímo od prodejců.

**Stream.cz**

Stream.cz je nejnavštěvovanější český zábavní videosever s množstvím uživatelských i profesionálně vyrobených videí.

**Super.cz**

Společný projekt portálu Seznam.cz a vydavatelství Borgis. Obsahuje žhavé novinky ze světa celebrit, nejnovější články o vztazích mezi lidmi a mnoho dalšího.

**Ubytovani.cz**

Ubytovani.cz je rezervační systém, který je v současné době jeden z největších rezervačních systémů v České republice. Ve své databázi má vloženo přes 3600 objektů z pěti států, přibližně 2500 objektů z ČR, 460 ze Slovenska, 520 z Chorvatska, 120 z Itálie a 20 z Rakouska.

**Zboží.cz**

Zboží.cz je nejpoužívanější služba na českém internetu pro prohledávání nabídek internetových obchodů a inzertních serverů. Pomocí řazení a filtrování lze srovnávat ceny, vyhledávat nabídky internetových obchodů ve Vašem okolí a zjišťovat skladovou dostupnost zboží.

**Seznam Tip**

Přímo na titulní stránce Seznam.cz se zobrazují informace o konání zajímavé výstavy, o výhodném nákupu, kvalitní službě, nebo tip na víkendový výlet. Tímto způsobem dává Seznam.cz uživatelům tipy, jak strávit volný čas, kam vyrazit nebo co si pořídit.

**Mezi další servery patří:**

Mapy.cz, Počasí.cz, Sbazar.cz, Spolužáci.cz, MusicJet, Seznam Slovník, Mobilní reklama, Seznam.cz Medium Rectangle, Lidé.cz, Hry.cz, Horoskopy.cz. (Seznam.cz, a.s., © 1996–2012)

**8.6 Ocenění pro společnost**

Společnost Seznam.cz, a.s. je od roku 2005 až do teď držitelem ocenění „Dobrá značka“. Jedná se o ocenění v mezinárodní anketě čtenářů Reader's Digest pro nejdůvěryhodnější českou IT firmu. V roce 2006 společnost poprvé získala ocenění „Křišťálová lupa“, které

uděluje server Lupa.cz na základě hlasování uživatelů. Od té doby získává společnost toho ocenění každoročně v různých kategoriích. (Lupa.cz, © 1998 – 2012)

## **8.7 Charitativní činnost**

Dlouhodobá strategie společenské odpovědnosti Seznam.cz je založena na spolupráci se stálými a stabilními partnery. Seznam.cz je česká firma a jedním z cílů je, aby i pomoc společnosti zůstávala zejména v českém prostředí. Společně s jejími partnery jde napříč regiony a usiluje o to, aby zásah pomoci byl co největší. Proto spolupracuje s organizacemi jako je ADRA, Nadace Naše dítě, Zdravotní klaun, podporuje sbírku Bílá pastelka a charitativní kampaň Movember, která získává finanční prostředky na léčbu rakoviny prostaty. (Seznam.cz, a.s., © 1996–2012)

## **8.8 Firemní školka**

Firemní školku Seznámek společnost otevřela v listopadu 2011 a umístila ji poblíž pražské centrály na Smíchově. Usnadnila tak rodičům ze Seznamu.cz návrat do práce po rodičovské dovolené a pomohla jim skloubit rodinný život s prací. Seznámek vítá děti jejich zaměstnanců každý pracovní den od osmi do šesti večer. Každodenní aktivity, které na děti čekají, vychází z moderních výukových a výchovných metod. Kromě nich mohou rodiče pro děti ve školce doplatit také různé zájmové kroužky. (Seznam.cz, a.s., © 1996–2012)

## 9 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU PRÁCE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ

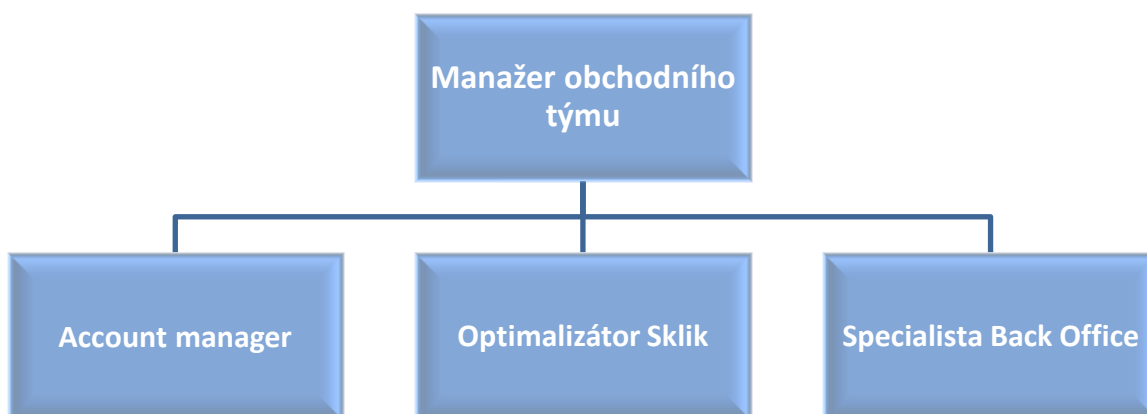
Seznam.cz, a.s. je kromě internetového vyhledávače především obchodní společností. Zisk realizuje prostřednictvím prodeje reklamního prostoru. V kapitole 8.5 jsou uvedeny inzertní servery, na kterých je možné zakoupit si reklamní prostor. Více o cenách v příloze P I.

Zájem o inzerci na Seznamu.cz mají jak firmy, tak i jednotlivci, kteří tak zvyšují povědomí o své činnosti.

Při psaní této práce jsem vycházela z webových stránek firmy, z interních materiálů a také z vlastních zkušeností a poznatků, které jsem získala za dobu svého působení u firmy. Ve společnosti pracuji od 1. února 2011.

### 9.1 Představení pobočky ve Zlíně

Jak jsem již zmiňovala, společnost má po celé České republice 12 poboček. Jednou z nich je pobočka se sídlem ve Zlíně Malenovicích. Na pobočce pracuje 11 zaměstnanců, z toho jeden manažer týmu, 8 account managerů (obchodních zástupců), jeden optimalizátor služby Sklik.cz a jeden Specialista Back Office, viz obrázek 3.



Obr. 3. Struktura zaměstnanců pobočky ve Zlíně (vlastní zpracování)

**Manažer obchodního týmu** má na starosti celou pobočku ve Zlíně. Jeho práce spočívá v pomoci skupině spolupracovníků splnit určitý úkol, udržet skupinu jako celek a zajistit, aby všichni spolupracovníci přispěli k řešení úkolu dle svých schopností a možností.

**Account manager (AM)** je zaměstnanec společnosti, který zodpovídá za řízení prodeje a vztahů se zákazníky. Realizuje prodej inzerce na jednotlivých serverech společnosti.

**Optimalizátor Sklik** je pracovník, který má na starosti službu Sklik.cz. Jeho úkolem je vytvořit pro zákazníka kampaň dle jeho požadavků a danou kampaň následně spravovat.

**Specialista Back Office** má na starosti chod pobočky a administrativní podporu obchodníků. To znamená, že vystavuje a schvaluje objednávky uzavřené AM, vede databázi klientů, spravuje interní systémy, testuje jednotlivé služby atp.

Činnosti vykonávané jednotlivými členy týmu se prolínají a jsou na sobě závislé. To znamená, že jeden nemůže pracovat bez druhého. Díky vzájemné spolupráci všech se daří dosahovat stanovených plánů a přinášet sumu peněz, která je požadována. Aby tým fungoval ještě efektivněji, měl by ho dle mého názoru doplnit ještě jeden pracovník. Domnívám se, že dochází ke zbytečnému zaměstnávání account managerů administrativou, místo toho, aby se věnovali činnostem, kterým rozumí nejlépe, a to obchodování.

Když si představíme, kolik různých činností musí AM udělat, dostaneme následující přehled:

- Vyhledávání nových klientů
- Domlouvání schůzek
- Osobní schůzky
- V případě uzavření obchodu zajištění potřebných podkladů od klientů pro zpracování daného typu reklamy
- Zpracování dodaných podkladů
- Urgování plateb klientů za připravené kampaně
- Pořizování zápisů o komunikaci s klienty
- Sledování průběhu kampaní po celou jejich dobu
- Po skončení kampaní zhodnocení jejich prospěšnosti s klienty
- Uzavření nových objednávek s klienty, buď na stejné, nebo jiné kampaně

Práce každého AM začíná nalezením nového klienta. Poté co si v interním systému ověří, že daný klient nespolupracuje s žádným jiným obchodníkem ze společnosti, může si s klientem domluvit osobní schůzku. Před konáním schůzky si musí AM zjistit o zákazníkovi

více informací a přijít na schůzku již s návrhem možného typu prezentace jeho firmy. Během společného setkání záleží pouze na obchodníkovi, zda bude schopný klientovi nabídnout takovou možnost spolupráce, která pro něj bude atraktivní či nikoli. V případě, že se podaří domluvit obchod, je třeba zajistit další věci, které jsou k realizaci domluvené prezentace zapotřebí. Jedná se především o textové podklady pro kampaň, fotografie, logo firmy či banner. Jakmile AM od klienta obdrží veškeré podklady nutné ke spuštění kampaně, musí je vložit do interního systému a následně upravit do požadované podoby. K samotnému zahájení dané prezentace je nyní potřeba pouze platba od klienta, jelikož většina služeb nabízených společnostmi se platí předem. V případě, že by klient peníze neposlal do dohodnutého termínu spuštění je povinností AM klienta ho na tuhle skutečnost upozornit. Tahle činnost není mezi account managery příliš oblíbená. Pokud poté platba v pořádku dorazí, kampaň se rozběhne. Starostí obchodníků dále je její průběžné kontrolování. Ihned po skončení prezentace nebo chvíli předtím se musí AM s klientem sejit a proběhlou kampaň zhodnotit. Cílem je zjistit, zda byl zákazník s průběhem spokojen, zda se mu například zvýšila návštěvnost webových stránek či zaznamenal růst tržeb. Pokud je kampaň vyhodnocena jako úspěšná, account manager uzavírá s klientem novou objednávku buď na stejnou či pozměněnou kampaň. O veškeré komunikaci s klientem musí AM pořizovat zápis do interního systému. Tento postup činností se stále opakuje. Nyní jednotlivé činnosti popíšu detailněji.

## 9.2 Činnosti vykonávané account managery

### Vyhledávání nových klientů

K vyhledávání nových klientů AM využívají jak interní tak externí zdroje. Interním zdrojem je podniková databáze firem vytvořená za dobu existence společnosti. Více využívaným způsobem je vyhledávání klientů prostřednictvím externích zdrojů, mezi které řadíme tištěné publikace, internet, rádio, televizi nebo billboardy. Když si tímto způsobem AM najde klienta, který zatím nespolupracuje s žádným obchodníkem ze společnosti, tak si takového klienta v interním systému podniku zarezervuje na sebe a pouze on má právo daného klienta kontaktovat. Vyhledávání klientů musí AM věnovat spoustu času, protože více klientů znamená více objednávek a také více peněz.

### **Domlouvání schůzek**

Poté co AM klienta vyhledá a zarezervuje si jej v podnikovém systému, telefonicky ho kontaktuje. Ve zkratce mu představí společnost a jí nabízené možnosti prezentace. Pokud má klient zájem o bližší informace domluví si s account managerem osobní schůzku. Při těchto činnostech jsou velmi důležité obchodní dovednosti AM. Jelikož se jedná o první kontakt s klientem, je potřeba zanechat dobrý dojem.

### **Osobní schůzky**

Osobní schůzky by měly být hlavní náplní práce account managerů. Měla by jim být věnována největší pozornost a AM by jimi měli trávit minimálně 70 % své pracovní doby. To ale díky řadě dalších činností, které musí AM vykonávat, není vždy dost dobře možné. Na osobní schůzku se musí AM vždy dobře připravit. Předem si musí zjistit, jakou činností se klient zabývá a podle toho mu dále navrhnout vhodný způsob prezentace jeho firmy. Cílem je, aby reklama na Seznamu.cz klientovi přinesla užitek v podobě nových zákazníků, kteří budou nakupovat jeho výrobky nebo využívat služeb, které poskytuje. Zde se nejlépe projeví obchodní dovednosti a schopnosti AM. Pokud je account manager úspěšný, schůzka končí uzavřením obchodu.

### **Zajištění potřebných podkladů od klientů**

Pokud byl obchodník ve své snaze o uzavření objednávky úspěšný, následují další činnosti, které musí AM vykonat. Jednou z těchto činností je zajištění podkladů, které jsou k realizaci dohodnuté kampaně zapotřebí. Jedná se například o grafické podklady jako je logo či fotografie, dále o textové materiály (popis činnosti klienta, používaný slogan atd.), bannery a další. Bez těchto podkladů není možné kampaň úspěšně realizovat.

### **Zpracování dodaných podkladů**

Jakmile se AM podaří od klienta získat veškeré podklady, které jsou k dané kampani potřeba, následuje jejich zpracování. Zpracováním se myslí nahrání těchto materiálů do podnikového systému popřípadě jejich úprava, pokud je klient nedodá v požadovaném formátu či rozměrech.

### **Urgování plateb od klientů za připravenou kampaň**

Další a mezi obchodníky nejméně oblíbenou činností je upomínání klientů v případě pozdní úhrady objednávky. Týká se to především kampaní, u nichž je požadována platba pře-

dem, tedy před jejich spuštěním. U některých kampaní se požaduje platba zpětně, tedy až po jejím proběhnutí. Urgování těchto plateb není příliš časté.

### **Pořizování zápisů o komunikaci s klienty**

O komunikaci s klientem musí AM pořídít zápis. Jedná se o krátkou zprávu o tom, proč obchodník klienta kontaktoval nebo proč byl kontaktován klientem. Stačí popsat jednou větou. Tento zápis se ukládá do podnikového systému k danému klientovi.

### **Sledování průběhu kampaní po celou jejich dobu**

Proces sledování průběhu kampaně znamená mít o ní neustálý přehled a být připraven zajistit případné úpravy požadované klientem během jejího běhu. Může se jednat o změnu zobrazovaného textu či loga, o aktualizaci fotografií či kontaktů na klienta, které se zobrazují na serverech Seznamu.cz.

### **Zhodnocení proběhlých kampaní**

Tahle činnost znamená, že se AM s klientem sejdou a společně ukončenou kampaň zhodnotí. AM má k dispozici statistiky ke kampani, které klientovi předkládá.

### **Uzavření nových objednávek s klientem**

Pokud byl klient s proběhlou kampaní spokojen, domluví se s AM na jejím zopakování. V případě, že klient není s uskutečněnou kampaní zcela spokojen nebo si není jistý, zda právě daná kampaň pro něj byla ta nejvhodnější, může se domluvit s obchodníkem na jiném druhu prezentace. V téhle fázi se ukáže, jak dobře obchodník svou práci ovládá. Úspěšný obchodník odejde i od klienta, který nebyl z dané kampaně právě nadšený, s podepsanou objednávkou na další období.

Podle mého názoru některé výše uvedené činnosti by mohl vykonávat jiný pracovník a AM by tak vznikl prostor, aby se mohli lépe připravovat na schůzky s klienty a při samotné schůzce jim věnovat tolik času kolik je potřeba. Uspoření času by také znamenalo, že AM by za den stihl více schůzek než doposud. Jednalo by se o činnosti: vyhledávání nových klientů, domlouvání schůzek, zajišťování potřebných podkladů od klientů, zpracování dodaných podkladů a urgování plateb od klientů za připravenou kampaň. Ostatní činnosti musí vykonávat sami obchodníci.



Pro zjištění časové náročnosti jednotlivých činností jsem na pobočce ve Zlíně provedla jednoduchý výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Použitý dotazník je k nahlédnutí v příloze P II.

### 9.3 Dotazníkové šetření

Vzhledem k tomu, že se domnívám, že AM vykonávají zbytečně mnoho administrativních činností a přitom u části z nich není nutná jejich osobní přítomnost, navrhovala bych, aby byl přijat nový pracovník, který část jejich úkolů převezme. Abych zjistila kolik času je potřeba na provedení jednotlivých činností, které jsou náplní práce account managerů, rozhodla jsem se provést marketingový výzkum formou dotazníkového šetření. Cílem je získat dostatek informace k tomu, abych zjistila, jakou část pracovní doby je potřeba věnovat těmto činnostem z pohledu AM.

Dotazník jsem dala k vyplnění osmi account managerům, kteří pracují na pobočce ve Zlíně. Dotazník se skládá z 8 otázek, z nichž 5 se týká časové náročnosti jednotlivých prováděných činností, 2 otázky mají doplňující charakter a jedna se vztahuje k osobě respondenta. V dotazníku je použito 7 uzavřených a jedna otevřená otázka. Dotazník byl vyhotoven v papírové podobě.

Otázka číslo jedna se dotazuje na pohlaví. Dotazník vyplnili 4 muži a 4 ženy, tedy všichni zaměstnanci, kteří pracují na pozici Account manager ve Zlíně.

Druhá otázka se ptá na to, jakým způsobem AM nejčastěji vyhledávají nové klienty. Bylo možné zatrhnout více odpovědí.



Obr. 4. Zdroje pro vyhledávání nových klientů (vlastní zpracování)

Z uvedených odpovědí vyplývá, že nejčastějším zdrojem používaným k hledání nových klientů je internet. Tuhle možnost uvedlo 7 AM. Dalším používaným zdrojem jsou tištěné publikace, tedy noviny a časopisy. Naopak žádný AM nepovažuje za vhodný zdroj televizi. Možnost „jinde“ označili 4 obchodníci, kteří nové klienty vyhledávají mimo jiné v interní databázi společnosti, získávají na ně kontakt od webmasterů, se kterými spolupracují nebo sledují billboardy či polepy aut.

Následujících pět otázek se vztahuje k časové náročnosti jednotlivých činností, které musí AM při své práci vykonávat. Odpovědi jsem shrnula do tabulky 2.

Tab. 2. Časová náročnost vykonávaných činností (vlastní zpracování)

Činnost	Název	Časová náročnost (v hod. za týden)		
		0 - 2	2 - 4	4 a více
A	Vyhledávání nových klientů	2	5	1
B	Domlouvání schůzek s klienty	1	2	5
C	Zajišťování podkladů pro kampaň	5	3	0
D	Zpracování podkladů	3	4	1
E	Upomínání klientů za nezaplacené kampaně	1	7	0

Z tabulky vyplývá, že činnost „Vyhledávání nových klientů“ zabere obchodníkům 2-4 hodiny týdně. Takhle odpověděla většina dotázaných, přesně pět AM z osmi. U další otázky většina respondentů uvedla, že činnost „Domlouvání schůzek s klienty“ je zaměstnává 4 nebo více hodin v týdnu. „Zajišťování podkladů pro kampaň“ většina AM nepovažuje za příliš časově náročné. Nejvíce dotázaných, pět, uvedlo, že jim tato aktivita trvá nejdéle 2 hodiny v týdnu. Časovou náročnost činnosti „Zpracování podkladů“ nelze jednoznačně určit. Čtyři respondenti uvedli, že tahle činnost jim trvá od 2 do 4 hodin za týden, další 3 potřebují maximálně 2 hodiny a pouze jednoho tahle aktivita zaměstnává déle než 4 hodiny v týdnu. Jednoznačnou odpověď poskytuje poslední otázka, tedy činnost „Upomínání klientů za nezaplacené kampaně“. Sedm z osmi dotázaných uvedlo, že tuhle činnost vykonávají od 2 do 4 hodin týdně.

Závěrečná otázka dotazníku dává account managerům možnost napsat, zda existuje něco, co by jim mohlo ulehčit práci. Mezi odpověďmi se nejčastěji objevovalo přání mít v týmu člověka, který by jim domlouval schůzky s klienty, popřípadě sám klienty aktivně vyhledával. Dále se zde objevil požadavek týkající se upomínání klientů za neuskutečněné plat-

by. AM by si přál, aby tuhle nepříjemnou záležitost za něj řešil někdo jiný. V jednom případě obchodník uvedl požadavek na zasílání informativního e-mailu klientům o tom, že jeho objednávka je po splatnosti. Takový e-mail by měl klient obdržet 3 x po sobě v průběhu 14 dní.

Abych ukázala, že zatěžování account managerů administrativou je značné, rozhodla jsem se výsledky dotazníku zprůměrovat a zjistit tak, kolik v průměru jednotlivé činnosti zabere času jednomu AM. Průměrné hodnoty jsem stanovila tak, že jsem se podívala do tabulky 2 a u časového rozmezí, které označilo nejvíce obchodníků, jsem stanovila průměrnou hodnotu. Například u činnosti A nejvíce obchodníků označilo druhou možnost, tedy že činností stráví od 2 do 4 hodin za týden. Průměrná hodnota je tedy 3. Pokud bylo nejvíce odpovědí u třetí možnosti tedy 4 a více, jako průměr jsem zvolila hodnotu 4. Stejným způsobem jsem stanovila i další hodnoty, viz tabulka 3.

*Tab. 3. Průměrná časová náročnost jednotlivých činností (vlastní zpracování)*

Činnost	A	B	C	D	E	Celkem
Průměrná časová náročnost v hod. za týden	3	4	1	2	3	13

V tabulce je vidět, že v průměru jeden obchodník stráví vykonáváním výše uvedených činností 13 hodin týdně.

Když si vezmeme, že pracovní doba AM je 40 hodin týdně, potom těchto 13 hodin představuje téměř 1/3 jeho týdenní pracovní doby. Ve zbylých 2/3 se věnuje schůzkám s klienty a administrativě, kterou za něj nikdo další vykonat nemůže. Kdyby mu tedy odpadly činnosti, u kterých není nezbytně nutné, aby je vykonával osobně, vznikl by mu tak prostor, který by mohl věnovat dalším schůzkám. Bylo by to tedy výhodné jak pro account managera, tak pro společnost. AM by se zbavil práce, která ho nebaví a zároveň by si mohl vydělat více peněz a společnost by měla možnost dosahovat větších zisků z dodatečných objednávek, který by AM na dalších schůzkách mohli uzavřít.

Rozhodla jsem se tedy zhotovit projekt na vytvoření nové pracovní pozice na pobočce ve Zlíně s cílem zvýšit efektivnost práce zlínského týmu.

## 10 PROJEKT VYTVOŘENÍ NOVÉ PRACOVNÍ POZICE

Cílem projektu je vytvořit novou pracovní pozici, díky níž se sníží administrativní zátěž account managerů a ti získají více času pro obchodování. Novou pracovní pozici bych chtěla vytvořit na pobočce ve Zlíně.

Proces tvorby pracovní pozice se bude skládat z následujících kroků:

1. Stanovení popisu pracovního místa
2. Definování požadavků na nového pracovníka
3. Získávání, výběr a příjem pracovníka
4. Vzdělávání a zácvik pracovníka
5. Odměňování pracovníka

Součástí projektu bude také analýza příjmů a nákladů, které jsou s vytvořením nové pracovní pozice spojené. Na závěr zhodnotím přínosy a rizika tohoto projektu.

### 10.1 Stanovení popisu pracovního místa

Při vytváření pracovního místa bychom měli začít stanovení názvu pracovní pozice. Rozhodla jsem se pozici nazvat „Asistent/ka obchodu“. Místem výkonu práce bude Zlín. Hlavním úkolem pracovníka bude převzít část administrativních úkolů od account managerů. Těmito úkoly jsou:

- vyhledávání nových klientů,
- domlouvání schůzek s klienty,
- zajišťování podkladů pro kampaně,
- zpracování dodaných podkladů,
- upomínání klientů za nezaplacené kampaně.

Vedlejším úkolem bude provádění veškerých činností na žádost nadřízeného dle aktuální potřeby.

Pracovník bude za svou práci odpovědný managerovi zlínského obchodního týmu. Na jeho práci budou závislí všichni obchodníci z týmu. Nutností bude jejich blízká spolupráce a dobré vzájemné vztahy.

## 10.2 Definování požadavků na nového pracovníka

Pro výkon této pozice je důležité, aby uchazeč měl minimálně středoškolské vzdělání nejlépe ekonomického směru. Nutností je výborná znalost práce na počítači, především ovládnání programů Excel, Word, PowerPoint a Outlook. Výhodnou by byla praxe na obdobné pozici a to v délce alespoň jednoho roku. Mezi základní vlastnosti pracovníky by měla patřit pečlivost, spolehlivost, samostatnost, zodpovědnost, komunikativnost, organizační schopnosti a ochota učit se novým věcem. K výkonu této práce není potřeba vlastnit řídicí oprávnění.

Společnost na oplátku může uchazeči nabídnout stabilní zázemí přední české společnosti, moderně vybavené pracoviště, přátelské prostředí s neformální atmosférou, možnost profesního růstu a osobního rozvoje. Zaměstnanci mají možnost využívat benefiční systém formou cafeterie (příspěvek na sport, kulturu, vzdělávání, cestování, zdraví, penzijní či životní pojištění), čerpat zaměstnanecké půjčky či využívat zaměstnanecké slevy. Všichni zaměstnanci mají zajištěn pitný režim, dostávají stravenky a mají 5 týdnů dovolené.

## 10.3 Získávání, výběr a příjem pracovníka

Na tuto pozici se mohou přihlásit jak interní tak i externí zaměstnanci. O volné pracovní pozici bychom informovali prostřednictvím našeho serveru Sprace.cz, stávajícím zaměstnancům by byl rozeslán informační mail, aby se na pozici v případě zájmu mohli přihlásit sami popřípadě doporučit svého známého.

Prvním krokem, který budou muset zájemci o práci udělat, bude zaslání životopisu. Na základě doručených životopisů se provede předvýběr. V této fázi se vyloučí uchazeči, kteří nespĺňují předem dané podmínky, např. jejich znalost práce s počítačem není příliš dobrá. Zbylí uchazeči (maximálně deset) budou pozváni k výběrovému řízení. Celý průběh bude mít na starosti některý z pracovníků personálního oddělení. Výběru nového zaměstnance se bude také účastnit manažer obchodního týmu zlínské pobočky, jehož tým nový pracovník doplní a nadřizený daného manažera, který bude mít rozhodující slovo při výběru pracovníka.

Výběrové řízení se bude skládat ze tří částí. Nejprve bude probíhat prezentace uchazečů, kterou si předem připraví. Téma prezentace jim bude doručeno několik dní před konáním výběrového řízení. Cílem této části výběru je zjistit, jaké jsou komunikační vlastnosti zá-

jemce o práci. Je to z toho důvodu, že nový pracovník bude mít na starosti komunikaci s klienty, jednak při domlouvání schůzek, zajišťování potřebných podkladů a také urgování plateb. Proto je nezbytně nutné, aby jeho projev byl kultivovaný a jistý, tedy aby se nebál klienty oslovit při různých příležitostech a při jednání s nimi byl milý a zároveň věcný. V druhé části budou muset uchazeči složit test z praktických znalostí. Test bude zaměřen na práci s programy Excel, Word, PowerPoint a Outlook. Uchazeči budou muset prokázat, že jednotlivé programy znají a umí s nimi pracovat na úrovni minimálně střední pokročilosti. Pokud úspěšně projdou první i druhou částí, budou pozváni k osobnímu pohovoru. Při pohovoru se budou zjišťovat doplňkové údaje o uchazeči, např. jaké jsou jeho požadavky na výši mzdy, co od práce očekává, proč si myslí, že se na danou práci hodí apod. Cílem bude poznat daného člověka trochu blíže a pokusit se zjistit, zda je to právě on, koho společnost potřebuje.

Celý proces skončí výběrem nejvhodnějšího uchazeče pro danou pozici. S tím bude podepsána pracovní smlouva. Poté co dojde k vzájemnému akceptování smlouvy, nově přijatý pracovník nastoupí na jednoměsíční školení, které se bude konat na centrále společnosti v Praze. Předpokládaný termín nástupu pracovníka je 2. ledna 2013.

#### **10.4 Vzdělávání a zácvik pracovníka**

Po přijetí bude nový pracovník muset absolvovat úvodní školení a poté v průběhu působení ve společnosti ještě řadu dalších, které budou rozvíjet jeho znalosti a dovednosti.

Cílem úvodního školení bude seznámit pracovníka s interními systémy a prací s nimi, jelikož je bude používat po celou svou pracovní dobu. Dále bude potřeba, aby se naučil jak správně telefonovat, tedy projde školením na navolávání schůzek a komunikaci se zákazníky. Školením ho budou provázet zkušení školitelé společnosti. Celé školení bude trvat jeden měsíc, z toho dva týdny budou věnovány práci s interními systémy, týden na správné telefonování a týden na komunikaci se zákazníky. Samozřejmostí je absolvování školení bezpečnosti práce a požární ochrany.

Poté bude moci pracovník nastoupit na pobočku do Zlína, kde bude vykonávat práci, pro kterou byl přijat. Jakmile se ve společnosti zorientuje a bude plnit požadované úkoly, budou mu nabídnuty další možnosti vzdělávání. Některé kurzy budou dobrovolné jiné povinné. Mezi ty povinné patří kurz asertivity, základní kurz obchodních dovedností a prezen-

tačních schopností. Dobrovolnými kurzy potom jsou kurzy na rozšíření obchodních dovedností a na řešení krizových situací.

## 10.5 Odměňování pracovníka

Nově přijatý zaměstnanec bude odměňován časovou mzdou. Mzda mu bude vyplácena jedenkrát měsíčně a to nejpozději k 15. dni v následujícím měsíci. Kromě základní mzdy bude mít pracovník také možnost získat každý 3. měsíc prémii za vynikající plnění pracovních úkolů či za dobré pracovní chování. Vzhledem k tomu, že pracovník bude mít na starosti mimo jiné vyhledávání nových klientů a domlouvání schůzek s nimi, bude moci také dosáhnout na dodatkovou formu mzdy tzv. odměnu za výkon. To znamená, že pokud se pracovníkovi podaří najít nového klienta a domluvit obchodníkovi s tímto klientem schůzku, jejímž výsledkem bude uzavřený obchod, bude tomuto pracovníkovi náležet podíl z tohoto obchodu.

### 10.5.1 Časová mzda

Jak již bylo zmíněno, pracovník bude odměňován časovou mzdou. Délka pracovní doby bude 8 hodin denně, 40 hodin týdně. Pracovník bude svou práci vykonávat od pondělí do pátku. O sobotách, nedělích a svátcích se ve společnosti nepracuje. Odměna za vykonanou práci bude činit 18 000 Kč měsíčně (hrubá mzda). Na tuhle částku má zaměstnanec nárok každý měsíc, jedná se o garantovanou část mzdy. Výši časové mzdy nemůže pracovník jinak ovlivnit. Částku jsem stanovila podle mzdy, kterou za svoji práci dostávají zaměstnanci společnosti vykonávající obdobné administrativní činnosti. Abych si ověřila, že výše mzdy je pro danou pracovní pozici adekvátní, prošla jsem si také webové stránky úřadu práce, kde jsem se zaměřila na volné pozice pro administrativní pracovníky. Na stránkách jsem zjistila, že u těchto pozic se mzda pohybuje od 13 000 Kč až do 25 000 Kč. Záleží na velikosti dané organizace a také na oblasti, ve které se firma nachází. Vyšší mzdy mají zaměstnanci v Praze, nižší potom v dalších regionech (*Integrovaný portál MPSV, 2012*). Takže si myslím, že mnou navržená výše mzdy je přiměřená.

### 10.5.2 Prémie

Pracovník bude mít možnost získat k základní časové mzdě 1x za tři měsíce prémii. Tahle prémie je určena k ohodnocení vynikajícího plnění pracovních povinností, za práci vykonávanou nad rámec základních povinností, za pozitivní přístup k práci či za aktivní pomoc obchodníkům v týmu. Prémie je tedy určena k ocenění jakékoli práce, kterou pracovník

vykoná navíc. Nejedná se o nárokovatelnou část mzdy. Výše prémie bude 7 000 Kč. O tom zda má pracovník na prémie nárok či ne, rozhodne jeho přímý nadřízený, tedy manager obchodního týmu zlínské pobočky. Na konci třetího měsíce se manager s pracovníkem sejde a provedou zhodnocení uplynulého období. Hodnocení bude probíhat formou hodnotícího pohovoru, kdy pracovník i jeho nadřízený posoudí, zda došlo ke splnění cílů stanovených na začátku období. Pokud ke splnění cílů nedojde, bude potřeba zjistit, zda se to stalo vinou pracovníka či událostmi, které pracovník nemohl ovlivnit (např. nemoc). Na základě zjištěných skutečností manager rozhodne, zda zaměstnanci prémie za uplynulé tři měsíce přizná či nikoli.

### 10.5.3 Odměna za výkon

Jedná se o dodatkovou formu mzdy, která pracovníkovi bude náležet za účast na uzavření obchodu. Nejedná se o aktivní obchodování pracovníka, ale o jeho spolupráci s account managery. To znamená, že pracovník najde nového klienta, který u společnosti ještě nikdy neinzeroval a s tímto klientem domluví osobní schůzku. Této schůzky se zúčastní některý obchodník ze zlínské pobočky. Pokud se mu podaří uzavřít s klientem objednávku, na některou ze služeb, které společnost nabízí, pracovník bude mít nárok na podíl z této objednávky. Podíl znamená, že asistent/ka obchodu získá k základní mzdě 2 % z hodnoty první uzavřené objednávky s novým klientem. Pokud by se tedy AM podařilo uzavřít objednávku v hodnotě 15 000, asistent/ka obchodu dostane 300 Kč. Odměna za výkon bude pracovníkovi náležet vždy pouze z první uzavřené objednávky s klientem.

### 10.5.4 Výpočet čisté mzdy

Nyní provedu výpočet čisté mzdy pracovníka a to zvlášť pro první a druhý měsíc, kdy pracovník neobdrží prémie a zvlášť pro 3. měsíc, kdy má pracovník možnost získat prémie za pracovní výsledky. Při výpočtu budu také uvažovat situaci, že asistent/ka obchodu získá každý měsíc ke mzdě odměnu za výkon. Tento odměnu stanovím odhadem, kdy budu počítat s tím, že pracovník zvládne pro každého AM v týmu najít dva nové klienty měsíčně, se kterými bude následně uzavřena objednávka. AM pracuje na zlínské pobočce osm. To tedy znamená, že budu pracovat s variantou 16 nových klientů měsíčně. Průměrná hodnota jedné objednávky bude 5 000 Kč. Pracovník by tak ke mzdě každý měsíc získal navíc 1 600 Kč.

Pro výpočet čisté mzdy je také potřeba znát sazby pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění hrazené zaměstnancem i zaměstnavatelem a sazbu pro výpočet daně z příjmu fy-



zických osob. Všechny sazby jsou uvedeny v tabulce 4. Dále budeme uvažovat, že pracovník je bezdětný a neuplatňuje žádnou slevu.

Tab. 4. Sazby pro výpočet čisté mzdy  
(vlastní zpracování)

<b>Zdravotní pojištění hrazené:</b>	
zaměstnancem	4,5 %
zaměstnavatelem	9 %
<b>Sociální pojištění hrazené:</b>	
zaměstnancem	6,5 %
zaměstnavatelem	25 %
<b>Daň z příjmu fyzických osob</b>	<b>15 %</b>

#### Výpočet čisté mzdy bez nároku na prémii

Abych mohla stanovit, jaké budou náklady společnosti spojené s přijetím dalšího pracovníka, je potřeba vypočítat jeho mzdu. V tabulce 5 jsem provedla výpočet čisté mzdy za situace, že zaměstnanec nebude mít nárok na prémii.

Tab. 5. Výpočet čisté mzdy bez prémie (vlastní zpracování)

Název položky	Hodnota v Kč	Výpočet
Základní mzda	18 000	
Odměna za výkon	1 600	(5000 x 16 x 0,02)
<b>Hrubá mzda</b>	<b>19 600</b>	<b>(18000 + 1600)</b>
Zdravotní pojištění placené zaměstnancem	882	(0,045 x 19600)
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	1 764	(0,09 x 19600)
Sociální pojištění placené zaměstnancem	1 274	(0,065 x 19600)
Sociální pojištění placené zaměstnavatelem	4 900	(0,25 x 19600)
<b>Superhrubá mzda (zaokr. na 100 nahoru)</b>	<b>26 300</b>	<b>(19600 + 1764 + 4900)</b>
Daň z příjmu fyzických osob	3 945	(0,15 x 26300)
Slevy na dani celkem	2 070	
Záloha na daň z příjmu fyzických osob	1 875	(3945 - 2070)
<b>Čistá mzda</b>	<b>15 569</b>	<b>(19600 - 882 - 1274 - 1875)</b>

Výpočet čisté mzdy s nárokem na prémii

Jelikož se dá předpokládat, že pracovník bude mít snahu získat navíc ke mzdě prémii, provedla jsem také výpočet čisté mzdy, za předpokladu, že zaměstnanec bude svou práci vykonávat dobře a tím mu vznikne nárok na obdržení prémie.

Tab. 6. Výpočet čisté mzdy s prémiei (vlastní zpracování)

Název položky	Hodnota v Kč	Výpočet
Základní mzda	18 000	
Odměna za výkon	1 600	(5000 x 16 x 0,02)
Prémie	7 000	
<b>Hrubá mzda</b>	<b>26600</b>	<b>(18000 + 1600 + 7000)</b>
Zdravotní pojištění placené zaměstnancem	1 197	(0,045 x 26600)
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	2394	(0,09 x 26600)
Sociální pojištění placené zaměstnancem	1 729	(0,065 x 26600)
Sociální pojištění placené zaměstnavatelem	6650	(0,25 x 26600)
Superhrubá mzda (zaokr. na 100 nahoru)	35700	(26600 + 2394 + 6650)
Daň z příjmu fyzických osob	5355	(0,15 x 35700)
Slevy na dani celkem	2 070	
Záloha na daň z příjmu fyzických osob	3285	(5355 - 2070)
<b>Čistá mzda</b>	<b>20389</b>	<b>(26600 - 1197 - 1729 - 3285)</b>

## 10.6 Analýza příjmů a nákladů na nového pracovníka

S přijetím nového pracovníka je spojena řada možných příjmů pro společnost, ale také nákladů. Nejprve se budu zabývat náklady.

### 10.6.1 Náklady

Náklady spojené s vytvořením nové pracovní pozice si rozdělíme do dvou skupin. První skupinu budou tvořit mzdové náklady a druhou náklady provozní.

Mezi mzdové náklady patří veškeré vyplacené mzdy včetně sociálního a zdravotního pojištění, které hradí zaměstnavatel.

Do skupiny provozních nákladů budeme řadit náklady spojené s materiálním zabezpečením pracovníka, tedy nákup počítače, telefonu atp.

Další náklady související s tvorbou nového pracovního místa společnost nemá. O volné pracovní pozici byli lidé informováni prostřednictvím serveru společnosti, Spráce.cz a samotný výběr pracovníka prováděli zaměstnanci společnosti v rámci plnění svých pracovních povinností. Zaškolení nového pracovníka se odehrávalo na půdě firmy a vykonávali ho zkušení školitelé společnosti.

### **Mzdové náklady**

Mzdové náklady představují největší část nákladů, které jsou s přijetím nového pracovníka spojeny. Tabulka 7 se skládá z čistých mezd, které by byly vyplaceny pracovníkovi v jednotlivých měsících roku 2012. Dále jsou v ní uvedeny částky zdravotního a sociálního pojištění, které hradí za zaměstnance zaměstnavatel. Na závěr jsou udělány součty jednotlivých položek.

Při výpočtu čisté mzdy a povinných odvodů jsem vycházela ze situace, že každý třetí měsíc, by si zaměstnanec zasloužil prémii za odvedenou práci ve výši 7 000 Kč a každý měsíc by navíc k základní mzdě získal odměnu za výkon ve výši 1 600 Kč jako podíl z uzavřených objednávek u klientů, které sám pro obchodníky našel a domluvil s nimi osobní schůzku. Je tedy zřejmé, že výše mnou stanovených mzdových nákladů se může lišit od skutečnosti. Záleželo by pouze na pracovníkovi samotném, zda si za svou práci zaslouží prémii a kolik peněz navíc získá k základní mzdě v podobě odměny za výkon. Pokud bychom vycházely z toho, že základní mzda pracovníka bude 18 000 Kč, každý třetí měsíc získá 7 000 Kč na prémiech a měsíčně ke mzdě dostane 1 600 Kč jako odměnu za výkon, bude muset společnost v roce 2012 za svého zaměstnance vynaložit mzdové náklady ve výši 295 596 Kč.

Tab. 7. Mzdové náklady za rok 2012 (vlastní zpracování)

Měsíc	Náklady v Kč			
	Čistá mzda	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění	Celkem
Leden	15 569	1 764	4 900	22 233
Únor	15 569	1 764	4 900	22 233
Březen	20 389	2 394	6 650	29 433
Duben	15 569	1 764	4 900	22 233
Květen	15 569	1 764	4 900	22 233
Červen	20 389	2 394	6 650	29 433
Červenec	15 569	1 764	4 900	22 233
Srpen	15 569	1 764	4 900	22 233
Září	20 389	2 394	6 650	29 433
Říjen	15 569	1 764	4 900	22 233
Listopad	15 569	1 764	4 900	22 233
Prosinec	20 389	2 394	6 650	29 433
<b>Celkem</b>	<b>206 108</b>	<b>23 688</b>	<b>65 800</b>	<b>295 596</b>

### Provozní náklady

Do skupiny provozních nákladů patří veškeré finance, které musí být vynaloženy na materiální zabezpečení pracovníka. Pro výkon své práce pracovník potřebuje:

- Notebook včetně příslušenství
- Internetové připojení
- Mobilní telefon
- Vizitky
- Kancelářské vybavení

Notebook bude pořízen od společnosti DELL. Ve společnosti jsou používány modely Latitude E5420. Pořizovací cena se pohybuje kolem 24 000 Kč. Společnost dává přednost přenosným počítačům, tedy notebookům, protože je pro ni důležité, aby zaměstnanci byli schopni řešit potřebné záležitosti i když zrovna nesedí v kanceláři. Tím je myšlena účast na povinných školeních, poradách mimo pobočku či práce z domu, když se zaměstnanec z nějakého důvodu nemůže dostavit do kanceláře. Jako příslušenství k notebooku dostane ještě myš, podložku pod myš, klávesnici a sluchátka. Cena všech těchto věcí je cca 500 Kč.

Internetové připojení pro společnost zabezpečuje firma Telefónica Czech Republic, a.s. Každý zaměstnanec má k dispozici modem Axesstel MV110NH, jehož pořizovací cena je 4 200 Kč. Tuhle částku však společnost Seznam.cz nehradí. Modem je poskytován zdarma v rámci využívání služeb od společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. Hradí se pouze cena internetového připojení, která činí 550 Kč měsíčně. Cena je o něco nižší než pro běžného zákazníka a to z důvodu dlouholeté spolupráce. Množství stažených dat nemají zaměstnanci Seznamu.cz nijak omezené.

Typ mobilního telefonu se u zaměstnanců společnosti liší podle pozice, na které pracují. Náš pracovník (asistent/ka obchodu) dostane k používání telefon značky Nokia, typ 5230. Cena nového telefonu se nyní pohybuje kolem 2 800 Kč. Nutností je, aby součástí telefonu bylo internetové připojení. Zaměstnanec bude mít měsíční limit na volání a SMS 2 000 Kč, internet je součástí používaného tarifu.

Další věcí, kterou bude nový pracovník potřebovat, jsou vizitky, které budou AM dávat svým klientům. Je to z toho důvodu, aby klienti věděli, komu mají posílat podklady pro zakoupené kampaně a s kým následně řešit jejich úpravu. Předpokládám, že prvních pár měsíců po nástupu pracovníka bude spotřeba vizitek větší než v dalších obdobích. To proto, že bude potřeba nechávat vizitku i u klientů, kteří se Seznamem.cz spolupracují již delší dobu, ale nyní budou některé záležitosti řešit s jiným pracovníkem. První měsíc po svém nástupu nebude zaměstnanec potřebovat žádné vizitky. Bude se totiž účastnit jednoměsíčního školení na centrále společnosti v Praze. Po tuto dobu ještě obchodníci vizitky klientům rozdávat nebudou. Následující měsíc již bude plnohodnotným členem zlínského týmu a bude již vykonávat samostatně práci, pro kterou byl přijat. Vizitky nyní budou potřeba. Od února do června bude pracovník každý měsíc dostávat 200 ks vizitek, které rozdělí mezi account managery. Od šestého měsíce již bude stačit 150 ks. Počty vizitek se dále budou upravovat podle potřeby. Cena za jednu vizitku je při výrobě 200 ks 2,77 Kč a při objednávce 150 ks 3,10 Kč. Níže je náhled vizitky z přední i zadní strany.



Obr. 5. Vizitka z přední strany (vlastní zpracování)



Obr. 6. Vizitka ze zadní strany (vlastní zpracování)

Poslední důležitou věcí bude nákup kancelářského vybavení. Tím myslím pořízení pracovní židle nebo křesla. Ostatní nábytek není potřeba. V současné době jsou na pobočce ve Zlíně tři volné pracovní stoly a také tři skřínky na uzamčení osobních věcí. Jelikož bude pracovník na židli trávit celou svou pracovní dobu, tedy osm hodin denně, je potřeba koupit takovou židli, která bude pohodlná a bude splňovat ergonomická kritéria pro zdravé sezení. Z tohoto důvodu jsem vybrala kancelářské křeslo Oregon, které požadavek na správné sezení splňuje. Pořizovací cena křesla je 1 548 Kč.

Kancelářské potřeby jako propisky či bloky není třeba nakupovat. Společnost má dostatek reklamní předmětů pro klienty, mezi které patří i zmiňované kancelářské potřeby. Pracovník jich bude mít k dispozici tolik, kolik bude potřebovat jak pro sebe tak i jako pozornost pro zákazníky.

Tab. 8. Celkové provozní náklady za rok 2012 (vlastní zpracování)

Položka	Ceny celkem za rok 2012
Notebook včetně příslušenství	24 500 Kč
Internetové připojení	6 600 Kč
Mobilní telefon	2 800 Kč
Limit na volání a SMS	24 000 Kč
Vizitky	5 560 Kč
Kancelářské křeslo	1 548 Kč
<b>Celkem</b>	<b>65 008 Kč</b>

### Celkové náklady

Celkové náklady jsou součtem mzdových a provozních nákladů za rok 2012.

Tab. 9. Celkové náklady za rok 2012 (vlastní zpracování)

Druh	Celkem za rok 2012
Mzdové náklady	295 596 Kč
Provozní náklady	65 008 Kč
<b>Celkem</b>	<b>360 604 Kč</b>

Z tabulky 9 je patrné, že celkové náklady na nového pracovníka by byly v roce 2012 ve výši 360 604 Kč. Při neměnném odměňovacím systému, výši základní mzdy, výši prémie a procentu pro výpočet odměny za výkon by v dalších letech celkové náklady činily 331 776 Kč. Oproti roku 2012 bychom již nepočítaly s náklady na pořízení materiálového zabezpečení, tedy počítače včetně příslušenství, mobilního telefonu a kancelářského křesla.

### 10.6.2 Příjmy

Při analýze stávajícího systému práce na zlínské pobočce jsem zjistila, že AM věnují 1/3 své pracovní doby činnostem, které by mohl vykonávat nově přijatý pracovník. Jedná se o činnosti:

- vyhledávání nových klientů,
- domlouvání osobních schůzek,
- zajišťování potřebných podkladů od klientů,
- zpracování dodaných podkladů,
- urgování plateb od klientů za připravenou kampaň.

Pokud by již AM neměli povinnost se těmito činnostem nadále věnovat, vznikl by jim větší prostor pro obchodování.

V současné chvíli musí každý account manager uskutečnit minimálně 3 osobní schůzky s klienty denně. Za týden to tedy máme minimálně 15 schůzek. V případě že by zlínský tým doplnil další pracovník, asistent/ka obchodu, požadovaný počet schůzek by se mohl zvýšit ze tří schůzek denně na čtyři. Během jednoho týdne by pak AM musel absolvovat minimálně 20 setkání s klienty.

Budeme pracovat s variantou, že při současné skladbě zlínského týmu musí každý obchodník splnit měsíční plán ve výši 280 000 Kč, za rok potom 3 360 000 Kč a uskutečnit minimálně 15 schůzek za týden, za rok 780 (15 x 52 týdnů). Pokud budeme optimisti, budeme předpokládat, že na každé z těchto schůzek se podaří uzavřít obchod. Za této situace by průměrná hodnota objednávky byla 4 307,6923 Kč. Na pobočce pracuje osm obchodníků, měsíční plán pro tým je tedy stanoven na hodnotu 2 240 000 Kč, za rok pak činí 26 880 000 Kč.

Pokud by společnost přijala dalšího pracovníka, který by za AM vykonával některé administrativní činnosti, týdenní počet schůzek obchodníků by se zvýšil na 20, za rok na 1040 schůzek. Když budeme vycházet z původní průměrné hodnoty objednávky, roční plán jednoho AM by činil 4 480 000 Kč, měsíčně by musel přinést 373 333 Kč. Za tým jako celek, by došlo ke zvýšení měsíčního plánu o 746 667 Kč, tedy na hodnotu 2 986 667 Kč. Roční plnění týmu by se vyšplhalo na částku 35 840 000 Kč.

Výše popsané je shrnuto v tabulce 10.



Tab. 10. Porovnání plánů před a po přijetí nového pracovníka (vlastní zpracování)

	Současný stav				Stav po přijetí nového pracovníka			
	Počet schůzek		Plán		Počet schůzek		Plán	
	za týden	za rok	za měsíc	za rok	za týden	za rok	za měsíc	za rok
Jeden AM	15	780	280 000 Kč	3 360 000 Kč	20	1040	373 333 Kč	4 480 000 Kč
Tým	120	6240	2 240 000 Kč	26 880 000 Kč	160	8320	2 986 667 Kč	35 840 000 Kč

V tabulce je vidět, jak vypadají plány jednotlivých account managerů i celého zlínského týmu před a po přijetí nového pracovníka. Výše ročních tržeb týmu by při současné situaci dosahovala hodnoty 26 880 000 Kč. Pokud by byl přijat mnou navrhovaný pracovník, roční tržby by se zvýšily o 8 960 000, tedy na částku 35 840 000 Kč.

Když porovnám rozdíl v ročních tržbách týmu před a po přijetí nového pracovníka s předpokládanými náklady na nového zaměstnance, které činí 360 604 Kč za rok zjistím, že návratnost peněz, potřebných k tvorbě nového pracovního místa, je již v prvním roce.

## 10.7 Časový harmonogram projektu

Abych zjistila, jak dlouho by trval proces přijetí nového zaměstnance, od inzerování volné pracovní pozice až po nástup pracovníka na pobočku ve Zlíně, rozhodla jsem se sestavit časový harmonogram, viz tabulka 11.

Vycházím z toho, že realizace projektu by byla zahájena na začátku listopadu. Nejprve je potřeba veřejnost informovat o volné pracovní pozici. Počítám s tím, že tahle činnost by trvala 14 dní. V tuhle dobu by měli zájemci o práci možnost zaslat na personální oddělení svůj životopis. Poté by personalisté provedli předvýběr, při kterém by vyloučili nevyhovující uchazeče. Jakmile by byla tahle fáze ukončena, následovala by samotná příprava výběrového řízení. To znamená výběr místa konání, vymyšlení tématu prezentace, kterou si budou muset připravit všichni účastníci výběrového řízení, připravení úkolů pro ověření praktických dovedností, sepsání otázek, na které budou uchazeči o práci tázáni při osobním pohovoru atp. Dále již bude probíhat samotné výběrové řízení. To potrvá celý den. Protože není dobré dělat unáhlená rozhodnutí, výsledek výběrového řízení bude oznámen účastní-

kům telefonicky až následující den. Jelikož všechny tyto činnosti budou probíhat těsně před Vánoci, bylo by dobré, kdyby vybraný uchazeč o práci nastoupil na vstupní školení až po svátcích, tedy 2. ledna 2013. Na centrále v Praze by strávil celý leden a na začátku února by nastoupil na pobočku do Zlína.

Tab. 11. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Doba trvání ve dnech	Termín realizace
Inzerování volné pracovní pozice	14	listopad
Předvýběr na základě zaslaných životopisů	7	listopad
Příprava výběrového řízení	7	prosinec
Výběrové řízení	1	prosinec
Čas potřebný ke konečnému rozhodnutí	1	prosinec
Zaškolení pracovníka	23	leden
<b>Nástup pracovníka na pobočku</b>	<b>4. února 2013</b>	

## 10.8 Přínosy a rizika projektu

Tak jako s každým projektem, tak i s tím mým jsou spojeny určité přínosy, ale také řada možných rizik. Nejprve se zaměřím na možné přínosy projektu.

### 10.8.1 Přínosy projektu

Za hlavní přínos považuji možnost dosažení vyšších tržeb pro společnost a tím pádem i vyšší mzdy account managerů, kteří jsou odměňováni na základě provizního systému. Čím vyšší sumu peněz pro společnost obstarají, tím vyšší provizi z toho také získají.

Další přínos vidím ve větším prostoru pro obchodování, který by obchodníkům vznikl při přijetí dalšího pracovníka. AM by se tak mohli více věnovat činnosti, kterou ovládají nejlépe a administrativní záležitosti, u kterých není nezbytně nutná jejich přítomnost, by přenechali někomu jinému.

Spokojeni by mohli být také klienti, protože díky novému pracovníkovi by byly jejich požadavky vyřizovány v kratší době. Zatímco nyní musí často čekat na vyřešení svého pro-

blému několik hodin, někdy dokonce i celý den, po nástupu nového člověka by se tato doba zkrátila na několik minut, u složitějších případů na několik hodin.

### **10.8.2 Rizika projektu**

Rizik spojených s projektem je hned několik. Za hlavní rizika považují:

- Špatně vybraný pracovník pro danou pozici
- Ne příliš dobré vztahy nového pracovníka s ostatními členy týmu
- Neakceptování pracovníka klienty

#### **Špatně vybraný pracovník pro danou pozici**

Jelikož nikdo není neomylný, může se stát, že na nově vytvořené pracovní místo bude přijat nevhodný pracovník. Pozice asistent/ka obchodu není nijak specializovaná na určitou oblast. Vybraný uchazeč musí splňovat hned několik kritérií, jelikož bude vykonávat hodně různorodé činnosti. Kromě práce s interními systémy bude muset komunikovat se zákazníky, na což potřebuje mít nejen komunikační schopnosti, ale také obchodního ducha. Na jedné straně bude zákazníkům pomáhat s technickými záležitostmi, které jsou spojené s realizací jednotlivých kampaní, a na straně druhé se je bude snažit přesvědčit, že služby nabízené společností Seznam.cz potřebují a je tedy nezbytně nutné, aby si dohodli osobní schůzku s account managerem, který přesně ví, jak jim pomoci zvýšit povědomí o jejich firmě a přilákat nové zákazníky, kteří budou kupovat jejich výrobky či využívat služby, které poskytují. Může se tedy stát, že při výběrovém řízení uspěje kandidát, který perfektně ovládá práci s počítačem, je komunikativní a společenský, ale chybí mu obchodní nadání a tudíž se mu nedaří domlouvat obchodníkům schůzky s novými klienty. Nebo naopak vybereme uchazeče, který má zkušenosti s obchodováním, ale zato práci s počítačem příliš neovládá a může se stát, že bude mít problém s pochopením funkcionalit interních systémů. Proto je nezbytně nutné věnovat výběru nového pracovníka velkou pozornost.

#### **Ne příliš dobré vztahy nového pracovníka s ostatními členy týmu**

Každý člověk je jiný a může se stát, že ne vždy dokáže vyjít se všemi lidmi ve svém okolí. Mohlo by tedy nastat riziko, že nový pracovník si nebude rozumět s ostatními členy týmu. Příčin může být několik, od osobních antipatií až po vytýkání stylu práce. Kdyby taková situace nastala, mohlo by to vést k vzájemné nedůvěře mezi nimi. To by pak mohlo mít za následek, že account manager by přestal s asistentem/asistentkou obchodu komunikovat a

veškeré činnosti by vykonával sám, jako tomu bylo před jeho přijetím. Obchodník by tak měl mnohem víc práce než dříve, protože by musel uskutečnit 20 schůzek týdně oproti původním 15 a navíc by všechny administrativní činnosti obstarával sám. Nový pracovník by pak nebyl zcela pracovníčně vytížen, protože by mu ubyla starost s jedním či několika obchodníky. Vznik takové situace je zcela nepřijatelný, jelikož práce všech členů týmu je vzájemně provázaná a jedna vykonaná činnost navazuje na druhou. Pokud by se tedy tým začal potýkat s komunikačními problémy, bylo by na managerovi obchodního týmu, aby vzniklý problém vyřešil.

### **Neakceptování pracovníka klienty**

Další riziko, které by mohlo být s přijetím nového pracovníka spojené, je jeho nepřijetí klienty. Tím myslím převážně stávající klienty, kteří jsou zvyklí, všechny záležitosti, které se týkají jejich inzerování na Seznamu.cz řešit s jediným člověkem. Pokud od nich začne být vyžadováno, aby některé věci nadále řešili pouze se svými account managery, ale jiné s někým dalším, mohlo by to vést k jejich rozladění z narušení již zaběhlých postupů. Na tohle je potřeba dát si pozor. Obchodníci by klientům kromě toho, že je postaví před hotovou věc také vysvětlit, jaké výhody by to pro ně mohlo znamenat. Mezi tyhle výhody lze uvést skutečnost, že se zkrátí reakční doba pro vyřešení jeho požadavku. Nyní když klient pošle AM email nebo mu zavolá s přáním provést nějakou změnu v jeho běžící kampani a obchodníka nezastihne zrovna u počítače, musí na vyřešení požadavku často čekat i několik hodin, tedy až do chvíle než AM absolvuje všechny domluvené schůzky v daném dni a znovu se dostane k počítači. Zatímco kdyby svůj požadavek směřoval přímo na asistenta/asistentku obchodu, byl by jeho problém vyřešen během několika minut. Abychom se vyvarovali toho, že klienti nebudou chtít s novým pracovníkem komunikovat, je potřeba jim patřičně zdůraznit všechny výhody, které by pro ně ze spolupráce s ním mohly plynout.

Vzniku možných rizik je třeba věnovat zvýšenou pozornost a snažit se je co nejvíce eliminovat.

## **10.9 Návrhy a doporučení pro společnost**

Z dotazníkového šetření, které jsem provedla mezi account managery zlínské pobočky, vyplynulo, že hlavním problémem při jejich práci je nadměrné zatěžování administrativ-

ními úkoly. Administrativě se věnují přibližně 13 hodin v týdnu. Jelikož je jejich pracovní doba osmihodinová, znamená to, že necelou 1/3 práce stráví těmito činnostmi.

Pokud by společnost chtěla zvýšit efektivnost práce svého obchodního oddělení ve Zlíně, měla by podle mého názoru přijmout dalšího pracovníka. Tento člověk by převzal část úkolů, které vykonávají AM. Jednalo by se o činnosti, u kterých není nezbytně nutná jejich přítomnost. Jelikož se domnívám, že takový pracovník by mohl být pro společnost přínosem, rozhodla jsem se vypracovat projekt k vytvoření nové pracovní pozice.

Pokud by se společnost rozhodla mnou navržený projekt realizovat, měla by se zaměřit především na následující:

- správně stanovit požadavky na nového pracovníka,
- výběru pracovníka věnovat zvýšenou pozornost,
- vybrat vhodné školitele,
- průběžně pracovníka hodnotit a kontrolovat.

### **Správné stanovení požadavků na nového pracovníka**

Správné definování požadavků na nového pracovníka je hodně důležité. Na tom bude záviset to, jakého pracovníka nakonec přijmeme. Pokud si na začátku nevhodně stanovíme kritéria pro přijetí, může se nám stát, že při výběrovém řízení zvolíme uchazeče, který se pro danou pozici nehodí. To už však bude pozdě. Proto je potřeba předem pečlivě promyslet co bude úkolem pracovníka a jaké činnosti bude muset při práci vykonávat. Záležet bude na vzdělání a předchozích zkušenostech s obdobnou prací. Nemělo by se zapomínat ani na charakterové vlastnosti pracovníka. Jelikož se nově přijatý zaměstnanec stane součástí již existujícího týmu, je potřeba, aby byl přátelský a neměl problém s prací ve skupině.

### **Důsledně uskutečněné výběrové řízení**

Jelikož je nutné vybrat správného pracovníka pro nové pracovní místo, je potřeba, aby výběrové řízení bylo dopředu pečlivě promyšlené a naplánované. Je nezbytné zvolit vhodný způsob výběru pracovníka, tedy zda výběrové řízení bude probíhat formou pohovoru či assessment centra nebo zda raději provedeme zkouškou odborných znalostí či zkombinujeme více metod. Při výběru pracovníka není potřeba spěchat. Raději ať proces trvá dále a

výsledkem je správné rozhodnutí, než abychom ho uspěli a ve finále toho museli litovat.

### **Výběr vhodných školitelů**

Jakmile se nám podaří najít vhodného pracovníka, pro volné pracovní místo, bude následovat jeho zaškolení. Zde bude velmi záležet na osobě školitele. Je dobré vybrat člověka, který dobře zná jednotlivé činnosti a postupy, které budou náplní práce nového zaměstnance. Pokud by došlo ke špatnému předání informací, hrozilo by, že pracovník bude vykonávat práci jinak, než je požadováno a tím by byla narušena úspěšná realizace projektu.

### **Průběžné hodnocení a kontrola pracovníka**

Abychom zjistili, zda pracovník vykonává práci požadovaným způsobem je nutná neustálá kontrola a průběžné hodnocení. Pracovníka by měl hodnotit a kontrolovat jeho přímý nadřízený, v případě našeho projektu je touto osobou manager obchodního týmu. Důsledná kontrola by měla odhalit, zda zaměstnanec k práci přistupuje svědomitě a zda zvládá plnit všechny stanovené úkoly včas a v požadované kvalitě. Pokud by nadřízený zjistil nějaké nedostatky, je vhodné pracovníka na tuto skutečnost upozornit a požadovat nápravu. Pakliže by ke zlepšení nedošlo, může přistoupit k razantnějším opatřením, například sníží či úplně odebere zaměstnanci odměny. Pokud by se ani poté situace nezměnila, bylo by žádoucí se s pracovníkem rozloučit. Naopak pokud je pracovník šikovný a vykonává práci i nad rámec svých základních povinností, bylo by dobré ho za toto jednání odměnit a to buď finančně, formou náhradního volna či jiným vhodným způsobem.

## ZÁVĚR

Diplomovou práci jsem zpracovávala ve společnosti Seznam.cz, a.s. Společnost byla založena v roce 1996 jako první katalogový vyhledávací server v České republice. V současné době se jedná především o obchodní firmu, která zisk realizuje prostřednictvím prodeje reklamního prostoru.

Diplomová práce se zabývá projektem vytvoření nové pracovní pozice na pobočce ve Zlíně. Cílem práce bylo stanovit konkrétní návrh, podle něhož by mohl management společnosti při vytváření pracovního místa postupovat.

Teoretická část je literární rešerší z oblasti řízení lidských zdrojů. Zaměřuje se na personální práci jako takovou a popisuje způsob vytváření a analýz pracovních míst. Dále se věnuje plánování, získávání, výběru a příjmu pracovníků. Tato část práce je ukončena popisem hodnocení a odměňování pracovního výkonu.

Na začátku praktické části jsem představila společnost Seznam.cz, a.s. Následovala analýza současného systému práce na pobočce ve Zlíně. Byla uskutečněna formou dotazníkového šetření, které jsem provedla mezi account managery zlínské pobočky. Z analýzy vyplynulo, že obchodníci jsou zbytečně zaměstnáváni administrativou, kterou stráví téměř 1/3 své týdenní pracovní doby, necelých 13 hodin týdně. Pokud by společnost chtěla zvýšit efektivnost práce svého obchodního oddělení ve Zlíně, měla by podle mého názoru přijmout dalšího pracovníka. Tento člověk by převzal část úkolů, které vykonávají AM. Jednalo by se o činnosti, u kterých není nezbytně nutná jejich přítomnost. Jelikož se domnívám, že takový pracovník by mohl být pro společnost přínosem, rozhodla jsem se vypracovat projekt k vytvoření nové pracovní pozice.

Za nejdůležitější považuji část projektovou. V úvodu jsem definovala požadavky na nového pracovníka, stanovila, jak bude probíhat jeho výběr, vzdělávání a zácvik. Podrobně jsem popsala, jak bude pracovník odměňován a vypočítala jsem jeho čistou mzdu. Dále jsem se zaměřila na analýzu příjmů a nákladů. Náklady jsem rozdělila na mzdové a provozní. Porovnáním příjmů a nákladů jsem zjistila, že návratnost peněz potřebných k tvorbě nového pracovního místa, je již v prvním roce. Součástí je také definování přínosů projektu a možných rizik. Za hlavní přínos považuji možnost dosažení vyšších tržeb pro společnost a tím pádem i vyšší mzdy account managerů, kteří jsou odměňováni na základě provizního

systemu. Toho bude moci být dosaženo díky většímu počtu schůzek, které by AM mohli uskutečnit, kdyby již nemuseli vykonávat některé administrativní činnosti. Za hlavní rizika považuji možnost výběru nevhodného pracovníka pro danou pozici, ne příliš dobré vztahy nového pracovníka s ostatními členy týmu a neakceptování pracovníka klienty. Na závěr jsem provedla návrhy a doporučení pro management společnosti.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd.1. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

NELSON, Bob. *1000 + 1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-765-0.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

**Internetové zdroje**

*Administrativní registr ekonomických subjektů (Ares)* [online databáze]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 1999 [cit. 2012-08-09]. Dostupné z: [http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

*Integrovaný portál MPSV* [online databáze]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2012 [cit. 2012-08-09]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno/>

*Lupa.cz* [online časopis]. © 1998 – 2012 [cit. 2012-08-09]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/n/kristalova-lupa/clanky/>

MANAGEMENT MANIA. Specifikace pracovního místa. *ManagementMania.com* [online]. © 2011-2012 [cit. 2012-08-09]. Dostupné z:

<http://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>

MYSTERY DESIGN SERVICE. Popisy pracovních míst. *KS program* [online]. © 2006 - 2007 [cit. 2012-08-09]. Dostupné z:

[http://www.ksprogram.cz/produkty/ks\\_mzdy\\_profi/popisy\\_pracovnich\\_mist](http://www.ksprogram.cz/produkty/ks_mzdy_profi/popisy_pracovnich_mist)

SEZNAM.CZ, A.S. O nás. *Seznam.cz* [online]. © 1996–2012 [cit. 2012-08-09]. Dostupné z: <http://onas.seznam.cz/cz/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PPC Pay per click - platba za kliknutí

IT Informační technologie

AM Account manager

SMS Short message service

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Popis a specifikace pracovního místa .....	18
Obr. 2. Firemní hodnoty .....	47
Obr. 3. Struktura zaměstnanců pobočky ve Zlíně.....	52
Obr. 4. Zdroje pro vyhledávání nových klientů.....	57
Obr. 5. Vizitka z přední strany .....	70
Obr. 6. Vizitka ze zadní strany .....	70

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Pozitiva a negativa různých přístupů k vytváření pracovních úkolů a míst .....	20
Tab. 2. Časová náročnost vykonávaných činností .....	58
Tab. 3. Průměrná časová náročnost jednotlivých činností.....	59
Tab. 4. Sazby pro výpočet čisté mzdy .....	65
Tab. 5. Výpočet čisté mzdy bez prémie.....	65
Tab. 6. Výpočet čisté mzdy s prémiei .....	66
Tab. 7. Mzdové náklady za rok 2012.....	68
Tab. 8. Celkové provozní náklady za rok 2012 .....	71
Tab. 9. Celkové náklady za rok 2012 .....	71
Tab. 10. Porovnání plánů před a po přijetí nového pracovníka.....	73
Tab. 11. Časový harmonogram projektu .....	74

## SEZNAM PŘÍLOH

P I CENÍK

P II DOTAZNÍK

# PŘÍLOHA P I: CENÍK



Ceník Seznam.cz, a.s. platný od 20.6.2012

Koefficient pro výpočet ceny v období 1.1.2012 - 1.7.2012: 0,8 x Základní CPT nebo 0,8 x Základní cena						
Koefficient pro výpočet ceny v období 2.7.2012 - 2.9.2012: 0,7 x Základní CPT nebo 0,7 x Základní cena						
Koefficient pro výpočet ceny v období 3.9.2012 - 31.12.2012: 1,0 x Základní CPT nebo 1,0 x Základní cena						
Název pozice	Základní CPT 2012	Doporučený počet zobrazení (garance)	Předpokládaný počet oslovených RU	Základní cena	Velikost (Px)	Velikost (Kb)
<b>Seznam</b>						
Homepage 418x120 - systém	125 Kč	4 000 000	1 800 000	500 000 Kč	418x120	25
Homepage 418x120 - dome	125 Kč	1 000 000	500 000	125 000 Kč	418x120	25
Homepage - Expandable video (videoreklama)	125 Kč	2 000 000	750 000	250 000 Kč	dle technické specifikace	50
Medium Rectangle 300x250	30 Kč	10 000 000	1 700 000	300 000 Kč	300x250	50
<b>Seznam - EMAIL</b>						
Dílnič Mail	2 500 Kč			2,50 Kč/s	dle technické specifikace	
Skyscraper	25 Kč	5 000 000	1 300 000	125 000 Kč	160x600	50
<b>Lidé</b>						
VIDEO před - délka až 30 vteřin, VIDEO za - délka 30 vteřin	250 Kč				dle technické specifikace	
Overlay ve videu	60 Kč				480x70	50
Komerční sdělení - za videem (na zobrazení)	50 Kč	die aktuální návštěvnosti			max 75 značek	5
Big Layer	125 Kč	2 000 000	400 000	250 000 Kč	619x340	50 + 35
BigBoard	125 Kč	2 000 000	400 000	250 000 Kč	600x600	50
Skyscraper (včetně možnosti stíčky)	30 Kč	2 000 000	400 000	40 000 Kč	150x600 300x600	50
Leaderboard (ve vzhledu)	20 Kč	2 000 000	400 000	40 000 Kč	745x100	50
Komerční sdělení s logem (profil) (na zobrazení)	8 Kč	2 500 000	100 000	20 000 Kč	ikona 60x40+75 značek	5
Vzásk za profil	4 000 Kč			4 Kč/s	dle technické specifikace	
Hlášky v chatu (na oběh)				20 000 Kč		max 255 značek
<b>Super</b>						
VIDEO před - délka až 30 vteřin, VIDEO za - délka 30 vteřin	375 Kč				dle technické specifikace	
Overlay ve videu	60 Kč				480x70	50
Komerční sdělení - za videem (na zobrazení)	50 Kč	200 000	55 000	10 000 Kč	max 75 značek	5
Medium Rectangle TOP	60 Kč	100 000	45 000	6 000 Kč	300x250	50
Produktivní plocha 480x355 (dynamický banner)	70 Kč	2 000 000	330 000	140 000 Kč	491x355	50
Rectangle 970x10	25 Kč	2 000 000	330 000	30 000 Kč	970x10	50
Skyscraper (včetně možnosti stíčky)	30 Kč	2 000 000	330 000	180 000 Kč	300x600	50
Sponzor služby	80 Kč	500 000	110 000	40 000 Kč	300x250	50
Produktový PR články (na 1 den)				30 000 Kč	dle technické specifikace	
<b>Pročteny</b>						
Leaderboard - floating (včetně možnosti Double bez přiblížení)	180 Kč	750 000	150 000	135 000 Kč	970x10	50
Skyscraper - floating (včetně možnosti Stíčky bez přiblížení)	180 Kč	750 000	150 000	135 000 Kč	300x600	50
Rectangle - ve výšince	50 Kč	400 000	70 000	30 000 Kč	970x10	50
Komerční sdělení	30 Kč	1 500 000	150 000	45 000 Kč	max 75 značek	5
Partner serveru (prám)	420 Kč	500 000	100 000	210 000 Kč	dle technické specifikace	
PR články - rubriky 1. pozice (možnost s videem nebo silovým ukázkou)		die aktuální návštěvnosti		60 000 Kč	dle technické specifikace	
Dílnič Mail	3 000 Kč			3,00 Kč/s	dle technické specifikace	
Sponzor sekce - krátká a móda (na období)		800 000	150 000	30 000 Kč	300x250	50
Sponzor sekce - Síť a vzhledy (na období)		800 000	150 000	30 000 Kč	300x250	50
Sponzor sekce - Recenze (na období)		800 000	150 000	30 000 Kč	300x250	50
Sponzor sekce - Bydlení a zahrada (na období)		500 000	130 000	20 000 Kč	300x250	50
Sponzor sekce - Zdraví a životní styl (na období)		250 000	100 000	10 000 Kč	300x250	50
Sponzor sekce - Děti a rodina (na období)		100 000	40 000	10 000 Kč	300x250	50
Soutěž (na období)				od 30 000 Kč	dle technické specifikace	
<b>Sport</b>						
Rectangle - floating	30 Kč	1 500 000	350 000	45 000 Kč	970x10	50
Skyscraper - floating (silový rubriky, HP, online diskuse, ...)	150 Kč	1 500 000	350 000	225 000 Kč	300x600	50
Skyscraper móda (pouze články, není stíčky)	75 Kč	1 500 000	350 000	112 500 Kč	300x600	50
Komerční sdělení s logem - pouze u článků	16 Kč	3 000 000	450 000	48 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení za videem	30 Kč				max 75 značek	5
VIDEO před - délka až 30 vteřin, VIDEO za - délka 30 vteřin	375 Kč				dle technické specifikace	
Overlay ve videu	60 Kč				480x70	50
PR články 4 pozice - die výběru rubriky		die výběru rubriky		60 000 Kč	dle technické specifikace	
<b>Novinky</b>						
VIDEO před - délka až 30 vteřin, VIDEO za - délka 30 vteřin	375 Kč				dle technické specifikace	
Overlay ve videu	60 Kč				480x70	50
Komerční sdělení - za videem	50 Kč	800 000	200 000	40 000 Kč	max 75 značek	5
Novinky Expandable video (videoreklama)	125 Kč	500 000	200 000	62 500 Kč	dle technické specifikace	
RAM	425 Kč	600 000	200 000	255 000 Kč	dle technické specifikace	
Leaderboard - rubrika Zpravodajství, Ekonomika, Finance, Kojky, Žena, Bydlení, Kultura, Internet/PC, Auto moto, Cestování	400 Kč				970x10	50
Leaderboard - floating (včetně možnosti Double bez přiblížení)	200 Kč	2 000 000	800 000	400 000 Kč	970x10	50
Leaderboard módy HP	60 Kč	2 000 000	400 000	120 000 Kč	970x10	50
Skyscraper - rubrika (včetně možnosti stíčky bez přiblížení) - Zpravodajství, Ekonomika, Finance, Kojky, Žena, Bydlení, Kultura, Internet/PC, Auto moto, Cestování	300 Kč				die výběru rubriky (viz. garance u Komerčního sdělení)	50
Skyscraper - floating (včetně možnosti stíčky bez přiblížení)	150 Kč	2 500 000	900 000	375 000 Kč	300x600	50
Rectangle - rubrika Zpravodajství, Ekonomika, Finance, Kojky, Žena, Bydlení, Kultura, Internet/PC, Auto moto, Cestování	125 Kč				die výběru rubriky (viz. garance u Komerčního sdělení)	50
Rectangle - floating	60 Kč	2 500 000	800 000	150 000 Kč	970x10	50
Komerční sdělení - floating (na zobrazení)	25 Kč	5 000 000	1 800 000	125 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení s logem (na období)						
Komerční sdělení - zpravodajství / z	21 Kč	7 000 000	800 000	150 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení - bydlení	29 Kč	700 000	100 000	20 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení - kultura	19 Kč	800 000	200 000	15 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení - ekonomika	30 Kč	2 000 000	500 000	60 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení - finance	30 Kč	1 000 000	200 000	30 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení - kojky	16 Kč	2 800 000	800 000	40 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení - internet/PC	40 Kč	500 000	200 000	20 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení - auto moto	38 Kč	400 000	100 000	15 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení - cestování	33 Kč	300 000	100 000	10 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení - žena	20 Kč	2 500 000	800 000	60 000 Kč	max 75 značek	5
Komerční sdělení - věda	19 Kč	800 000	200 000	15 000 Kč	max 75 značek	5
PR články - 4, 4, 5. pozice na Novinky.cz				150 000 Kč	dle technické specifikace	
PR články 4 a 5. pozice - Zpravodajství (domácí, km, zahraniční, speciály)		die aktuální návštěvnosti		80 000 Kč	dle technické specifikace	
PR články 4 a 5. pozice - Ekonomika, Finance, Kojky, Žena		die aktuální návštěvnosti dané rubriky		80 000 Kč	dle technické specifikace	
PR články 4 a 5. pozice - Bydlení, Kultura, Internet/PC, Auto moto, Cestování, Věda		die aktuální návštěvnosti dané rubriky		80 000 Kč	dle technické specifikace	
<b>Stream</b>						
VIDEO před - délka až 30 vteřin, VIDEO za - délka 30 vteřin	250 Kč				dle technické specifikace	
Overlay ve videu	60 Kč	500 000	150 000	30 000 Kč	620x80	50
Komerční sdělení - za videem (na zobrazení)	50 Kč	300 000	100 000	15 000 Kč	max 75 značek	5
Leaderboard - floating (včetně možnosti Double bez přiblížení)	60 Kč	1 500 000	300 000	60 000 Kč	970x10 970x20	50
Skyscraper - floating (včetně možnosti stíčky bez přiblížení)	80 Kč	1 500 000	300 000	120 000 Kč	160x600	50
Komerční sdělení - floating (na zobrazení)	20 Kč	1 000 000	250 000	20 000 Kč	max 75 značek	5
Zlacení klíčových slov	oběh	-	-	-	-	-
Podpora klíčových slov	ZML CPT - 20%	-	-	-	-	-
<b>Mixer</b>						
Mixer videospot pro-rol	250 Kč	500 000	150 000	125 000 Kč	dle technické specifikace	

Koefficient pro výpočet ceny v období 1.1.2012 - 1.7.2012: 0,8 x Základní CPT nebo 0,8 x Základní cena						
Koefficient pro výpočet ceny v období 2.7.2012 - 2.9.2012: 0,7 x Základní CPT nebo 0,7 x Základní cena						
Koefficient pro výpočet ceny v období 3.9.2012 - 31.12.2012: 1,0 x Základní CPT nebo 1,0 x Základní cena						
Název pozice	Základní CPT 2012	Doporučený počet zobrazení (garance)	Předpokládaný počet oslovených RU	Základní cena	Velikost (Px)	Velikost (kB)
<b>Šibazar</b>						
Leaderboard ALL	15 Kč	2 000 000	400 000	30 000 Kč	745x100	50
Leaderboard Middle	15 Kč	2 000 000	400 000	30 000 Kč	745x100	50
Leaderboard + Layer HP	150 Kč	300 000	100 000	45 000 Kč	745x100 + 630x400	50+50
Skyrcraper ALL	28 Kč	2 000 000	400 000	56 000 Kč	160x900	50
Komerční sdělení	5 Kč	3 000 000	600 000	15 000 Kč	60x40 + 75 znaků	5
Detailbox produktu	15 Kč	900 000	300 000	22 500 Kč	370x60	20
<b>Slovník</b>						
Skyrcraper	20 Kč	2 000 000	200 000	40 000 Kč	300x600 nebo 160x600	50
<b>Hry</b>						
Rectangle	15 Kč	6 000 000	200 000	15 000 Kč	970x10	50
Big Layer	80 Kč	500 000	150 000	40 000 Kč	619x40	35
Skyrcraper	20 Kč	1 000 000	200 000	20 000 Kč	300x600 nebo 160x600	50
<b>Horoskopy</b>						
Leaderboard	50 Kč	2 000 000	300 000	100 000 Kč	970x210 nebo 745x210	50
Skyrcraper	60 Kč	2 000 000	350 000	120 000 Kč	150x600	50
Komerční sdělení s logem (na období)	30 Kč	3 000 000	400 000	90 000 Kč	max 75 znaků	5
<b>Spoluzáční</b>						
Skyrcraper	40 Kč	500 000	250 000	20 000 Kč	300x600	50
Výška do profilu	4 000 Kč		4 Kč/rok		pro technické specifikace	
Reklamní sdělení ve stránce		1 den / 1 týden	20 000 Kč/100 000 Kč		pro technické specifikace	
<b>Music Jet</b>						
Leaderboard	50 Kč	2 000 000	200 000	720x60		50
Skyrcraper	50 Kč	2 000 000	200 000	160x600		50
<b>Ubytování</b>						
Leaderboard	100 Kč	150 000	15 000 Kč	745x100		50
Skyrcraper	100 Kč	150 000	15 000 Kč	160x600		50
<b>Sdvojené</b>						
Leaderboard Middle - homepage	100 Kč	250 000	25 000 Kč	745x100		50
Skyrcraper floating	100 Kč	250 000	25 000 Kč	120x600		50
Leaderboard Bottom	100 Kč	250 000	25 000 Kč	745x100		50
<b>Počasi</b>						
Komerční sdělení (na období)	75 Kč	800 000	300 000	60 000 Kč	max 75 znaků	5
<b>TV program</b>						
Leaderboard	100 Kč	1 000 000	400 000	100 000 Kč	745x100	50
<b>Mapy</b>						
Sponzor služby	100 Kč	1 000 000	300 000	100 000 Kč	300x250	50
<b>Reality</b>						
HP Leaderboard 1/2	300 Kč	300 000	145 000	90 000 Kč	970x100	50
HP Medium Rectangle 1/2	250 Kč	300 000	145 000	75 000 Kč	300x250	50
Komerční sdělení HP	50 Kč	500 000	145 000	25 000 Kč	60x40 + 75 znaků	5
Komerční sdělení v Realtime zpravodaji			145 000	30 000 Kč	50x200x200 znaků (titulek + perex + text, fotografie 480x360 px)	500
Leaderboard BOTTOM	25 Kč	2 000 000	170 000	62 500 Kč	970x210	50
Náš tip all s ikonou	25 Kč	2 000 000	170 000	62 500 Kč	60x40 + 75 znaků	5
Leaderboard celá CR	125 Kč	500 000	62 500 Kč	970x210		50
Leaderboard Praha	250 Kč	300 000	75 000 Kč	970x210		50
Leaderboard Stř. Čechy	250 Kč	300 000	75 000 Kč	970x210		50
Leaderboard ostatní regiony	100 Kč	100 000	10 000 Kč	970x210		50
Skyrcraper celá CR	125 Kč	500 000	62 500 Kč	300x600		50
Skyrcraper Stř. Čechy	250 Kč	300 000	75 000 Kč	300x600		50
Skyrcraper ostatní regiony	100 Kč	100 000	10 000 Kč	300x600		50
Skyrcraper v detailu nemovitosti Praha - Stř. Čechy	100 Kč	200 000	20 000 Kč	100x445		50
Skyrcraper v detailu nemovitosti ostatní regiony	40 Kč	100 000	4 000 Kč	100x445		50
Kalkulačka - údaje za měsíc	8 Kč	16 000 000/měsíc	400 000 / měsíc	128 000 Kč / měsíc	210x70	40
<b>Správe</b>						
Leaderboard all web - týdenní	100 Kč	500 000	50 000 Kč	970x100		50
Leaderboard HP - týdenní	500 Kč	70 000	35 000 Kč	970x100		50
Leaderboard sekce - týdenní		die vyb. sekce	die vybraná sekce	20 000 Kč	970x100	50
Skyrcraper all web - týdenní	100 Kč	500 000	50 000 Kč	120x600		50
Skyrcraper HP - týdenní	500 Kč	70 000	35 000 Kč	120x600		50
Skyrcraper sekce - týdenní		die vyb. sekce	die vybraná sekce	20 000 Kč	120x600	50
<b>Svauto</b>						
Leaderboard v detailu inzerátu	120 Kč	2 000 000	65 000	240 000 Kč	970x100	50
Svauto - Ty v detailu inzerátu	25 Kč	2 000 000	65 000	70 000 Kč	max 75 znaků	5
Leaderboard členy na značku	120 Kč	1 000 000	60 000	120 000 Kč	970x100	50
Leaderboard floating	100 Kč	1 500 000	90 000	150 000 Kč	970x100	50
Skyrcraper členy na značku (včetně možnosti sticky)	120 Kč	1 000 000	60 000	120 000 Kč	160x600	50
Skyrcraper floating (včetně možnosti sticky)	100 Kč	1 500 000	90 000	150 000 Kč	160x600	50
Corner + Leaderboard + Sky na HP	250 Kč	1 000 000	140 000	250 000 Kč	970x100 + 120x600	50
Leaderboard na HP	150 Kč	1 000 000	140 000	150 000 Kč	970x100	50
Square 480x300px + Expandable Video	350 Kč	1 000 000	140 000	350 000 Kč	pro technické specifikace	
Square 480x300px	150 Kč	1 000 000	140 000	150 000 Kč	480x300	50
<b>Mobilní reklama</b>						
Banner	200 Kč	1 000 000	200 000 Kč	200 000 Kč	pro technické specifikace	
Komerční odkaz	100 Kč	1 000 000	150 000 Kč	150 000 Kč	pro technické specifikace	
Komerční sdělení	150 Kč	800 000	120 000 Kč	120 000 Kč	pro technické specifikace	150 kB
Aplikace Novinky - Overlay iPhone, iPad Touch		Formát se nakupuje na časové období 1 týden	100 000 Kč	100 000 Kč	pro technické specifikace	150 kB
Aplikace Novinky - Overlay iPad		Formát se nakupuje na časové období 1 měsíc	100 000 Kč	100 000 Kč	pro technické specifikace	150 kB
<b>Nestandardní příplatky (přístrojová a mobilní reklama)</b>						
<b>Přírůžka za nestandardní formát, rozměr</b>				minimálně 100%, jinak dle dohody		
<b>Přírůžka za každé cílení do rubrik, behaviorální, sociodemo, omezení frekvence</b>				30% za každé k ceně za IPMS nebo za DM		



# PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

## DOTAZNÍK

Ahoj,

ráda bych vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká časové náročnosti jednotlivých činností, které při své práci musíte vykonávat.

Informace získané z dotazníku potřebuji ke zpracování své diplomové práce na téma *Projekt vytvoření nové pracovní pozice k zefektivnění práce obchodního oddělení ve společnosti Seznam.cz, a.s.*

U každé otázky, prosím, zaškrtněte křížkem odpověď, která vyjadřuje Váš názor. Dotazník je zcela anonymní a informace z něj získané slouží pouze pro účely mé diplomové práce.

Děkuji za ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

### 1. Pohlaví

- Muž
- Žena

### 2. Kde nejčastěji nové klienty hledáte? *Více možných odpovědí.*

- Internet
- Tištěné publikace (noviny, časopisy)
- Televize
- Rádio
- Jinde (uveďte, prosím).....

### 3. Kolik hodin týdně strávíte vyhledáváním nových klientů?

- 0 - 2
  - 2 - 4
  - 4 a více
-

4. Kolik hodin týdně v průměru strávíte domlouváním schůzek s klienty?

- 0 - 2
- 2 - 4
- 4 a více

5. Kolik hodin v týdnu vám zabere zapisování historie komunikace?

- 0 - 2
- 2 - 4
- 4 a více

6. Kolik hodin v týdnu strávíte zajišťováním potřebných podkladů od klientů pro dohodnutou kampaň (texty, loga, fotografie, atd.)?

- 0 - 2
- 2 - 4
- 4 a více

7. Kolik času potřebujete na zpracování podkladů dodaných klienty (v hodinách za týden)?

- 0 - 2
- 2 - 4
- 4 a více

8. Kolik času vám zabere upomínání klientů za nezaplacené kampaně (v hodinách za týden)?

- 0 - 2
- 2 - 4
- 4 a více

9. Napadá Vás něco, co by Vám mohlo ulehčit práci? Pokud ano, napište to prosím sem.

.....  
.....  
.....