

Projekt vyhledávání, výběru a zpracování obchodních zástupců ve firmě XY

Bc. Oldřich Foret, DiS.

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Oldřich FORET, DiS.**
Osobní číslo: **M080504**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt vyhledávání, výběru a zapracování
obchodních zástupců ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na vyhledávání, výběr a zapracování pracovníků a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy v této oblasti.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav ve vyhledávání, výběru a zapracování obchodních zástupců ve firmě XY.
- Zhodnoťte analýzy a stanovte oblasti, ve kterých je potřeba navrhnout změnu ke zlepšení současného stavu.
- Zpracujte projekt pro zlepšení systému vyhledávání, výběru a zapracování obchodních zástupců ve firmě XY.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost a rizika spojená s realizací navrhovaného projektu.

Závěr

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

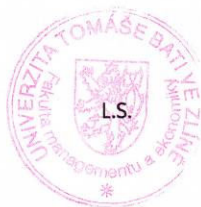
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] BLÁHA, J.; KAŇÁKOVÁ, Z.; MATEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
[3] DVORÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
[5] LUDLOW, R.; PANTON, F. Zásady úspěšného výběru pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ 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 nevytělečně 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 nahlédnutí 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.

² 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 nezahrnuje 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 vyrobené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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). Odpírá-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 § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 15.8.2011

.....
FJ

⁴ 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zaměřit se na personální řízení, vyhledávání, výběr a zapracování obchodních zástupců ve společnosti XY. V teoretické části práce jsou popsány jednotlivé činnosti personálního řízení, zdroje, proces a metody vyhledávání pracovníků, metody a zásady výběru pracovníků a adaptace a zapracování pracovníků. V praktické části se zaměřuji na konkrétní činnosti ve společnosti. Na základě provedené analýzy jsou navržena opatření ke zlepšení vyhledávání, výběru a zapracování obchodních zástupců.

Klíčová slova: personální řízení, pracovník, organizace, vyhledávání pracovníků, výběr pracovníků, adaptace, vzdělávání a rozvoj

ABSTRACT

The diploma project is focused on the personnel management, seeking, selecting, adaptation and integration of the field staff of the company XY. The theoretical part informs about all the parts of the personnel management, the resource, the process and the principles and methods of seeking and selecting of the field staff and also their adaptation and integration. The practical part describes the concrete activities in the company. On the basis of the present state analyse there were suggested some steps for improvement the process of seeking, selecting, adaptation and integration of the field staff.

Keywords: personnel management, staffer, organization, seeking staffers, selecting staffers, adaptation, education and development

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu své diplomové práce, Doc. PhDr. Ing. Aleši Grégarovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce a ochotnou pomoc při zpracování.

Dále děkuji vedení společnosti za poskytnuté podklady pro zpracování diplomové práce a v neposlední řadě rodině a přítelkyni za jejich trpělivost a velkou podporu.

Motto

„Představte si sami sebe jako zahradníka s konvicí v jedné ruce a plechovkou hnojiva v druhé. Občas vytrhnete nějaký plevel, ale většinu času věnujete jen péči o rostliny. Potom už jen pozorujete, jak všechno kvete.“

Jack Welch

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE PRACOVNÍKŮ	16
2.3 PROCES VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	24
3.1 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	25
3.2 ZÁSADY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	28
3.3 ADMINISTRATIVA V PROCESU VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	29
4 ADAPTACE A ZAPROCVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	31
4.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	32
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI A FORMULACE TEORETICKÝCH VÝCHODISEK PRO ZPRACOVÁNÍ ANALÝZY	34
5.1 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
5.2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ ANALÝZY	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
6 ANALYTICKÁ ČÁST	37
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	37
6.2 VÝVOJ POČTU OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ.....	40
6.3 SLOŽENÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ MUŽI X ŽENY	41
6.4 SLOŽENÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ DLE STUPNĚ VZDĚLÁNÍ	42
6.5 SLOŽENÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ DLE VĚKOVÉHO ROZMEZÍ	43
6.6 SOUČASNÝ SYSTÉM PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI	44
6.7 VYHLEDÁVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ VE SPOLEČNOSTI.....	44
6.7.1 Identifikace potřeby nových obchodních zástupců	44
6.7.2 Zdroje vyhledávání potenciálních uchazečů	44
6.8 VÝBĚR OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ VE SPOLEČNOSTI.....	46
6.8.1 Administrativní kroky v případě podpisu smlouvy o obchodním zastoupení včetně příloh.....	46

6.9	ZAPRACOVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ VE SPOLEČNOSTI	47
6.10	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	48
6.11	ZHODNOCENÍ ANALÝZ	49
6.11.1	Hodnocení systému vyhledávání obchodních zástupců	50
6.11.2	Hodnocení systému výběru obchodních zástupců	50
6.11.3	Hodnocení systému zpracování obchodních zástupců	50
7	PROJEKTOVÁ ČÁST	51
7.1	NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ	51
7.1.1	Navázání spolupráce s vysokou školou	51
7.1.2	Vyhledávání z vlastních zdrojů na pozici manažera	52
7.1.3	Zasílání motivačního dopisu	52
7.2	NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VÝBĚRU OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ	52
7.2.1	Výběrový pohovor	52
7.2.2	Strukturovaný seznam otázek k výběrovému pohovoru	53
7.2.3	Návrh na doplnění přílohy ke smlouvě o obchodním zastoupení	57
7.3	NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ ADAPTACE A ZAPRACOVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ	59
7.3.1	Vyhodnocování vzdělávání	66
7.4	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	66
7.5	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Cílem každé organizace je její ekonomická stabilita, zvýšení výkonnosti, a tím pádem především jejich zisků. Toho lze dosáhnout jen za předpokladu, že bude organizace neustále pracovat na zdokonalování všech zdrojů, kterými disponuje.

Lidé tvořící organizaci jsou tím nejcennějším a zároveň také tím nejdražším zdrojem, který rozhoduje o tom, jak bude organizace na trhu, kde chce působit úspěšná. Proto se musí organizace o všechny své pracovníky pečlivě starat, motivovat je a v neposlední řadě správně vybírat.

Ve své diplomové práci se zaměřím na problematiku vyhledávání, výběru a zapracování obchodních zástupců. V současnosti v organizaci, pro kterou zpracovávám diplomovou práci, neexistují jasná pravidla v těchto oblastech a to především v oblasti adaptace a zaškolení. Jelikož mám zkušenosti se zaškolením ve stejném typu organizace, navrhnul jsem jejímu generálnímu řediteli zpracovat na toto téma diplomovou práci.

V teoretické části nejprve zpracuji literární prameny v oblasti vyhledávání, výběru a zapracování pracovníků. Zpracováním této části si prohloubím již získané znalosti a rozšířím je o nové poznatky z této oblasti, které pak následně uplatním v praktické části.

Praktická část diplomové práce pak již bude zaměřena na projekt, kde nejprve analyzuji současnou situaci v organizaci a následně navrhnou opatření ke zlepšení v těchto oblastech. Jedním z cílů praktické části diplomové práce tedy bude navrhnout do detailu systém vzdělávání nových obchodních zástupců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Základem úspěchu firmy 21. století jsou nadšení, kvalifikovaní, výkonní a loajální pracovníci“ (Z. Souček, 2005, s. 88). Za lidské zdroje nejsou považováni lidé, ale jejich schopnosti, postoje a vlatnosti. Mezi schopnosti J. Plamínek (2008) zařazuje dovednosti a znalosti konkrétního člověka, které lze vhodnými prostředky rozvíjet a zdokonalovat, zda však budou tyto schopnosti organizaci prospěšné, je ovlivněno postoji daného člověka. Postoje znamenají snahu, ochotu a loajalitu člověka a jsou velmi ovlivněny jeho motivací. Poslední skupinou lidských zdrojů jsou vlastnosti, které jsou většinou jen těžce měnitelné neboť velmi úzce souvisí s psychologickou a biologickou podstatou člověka.

Lidské zdroje mají zásadní vliv na celkovou prosperitu, stabilitu a využívání materiálních, finančních a informačních zdrojů v organizaci, proto je řízení lidských zdrojů nejpodstatnější součástí veškerého vedení organizace. Řízení lidských zdrojů je nejnovějším pojetím personální práce, kterou označujeme takový úsek řízení instituce, jenž se zabývá vším, co je spojeno s lidmi v souvislosti s pracovním procesem. Patří sem jejich získávání, formování, motivace, organizování, jejich pracovní výkony, schopnosti, postoje k vykonávané práci, vzájemné vztahy a jejich profesní i sociální rozvoj.

„Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatních zdrojích. Nesmíme tedy na lidi pohlížet jenom jako na spotřebitele nákladů, ale i jako na intelektuální kapitál, který musíme umět přeměnit na kapitál finanční“ (J. Charvát, 2006, s. 97).

Řízení lidských zdrojů je charakterizováno strategickým přístupem k personální práci, zaměřením na vnější činitele při utváření a fungování pracovníků a začleněním personální práce do běžných činností všech pracovníků ve vedoucích pozicích.

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Základním úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit co nejlepší výkonnost organizace. Toho lze dosáhnout pouze ustavičným zdokonalováním využívání veškerých zdrojů organizace. Podle J. Koubka (2007) jsou nejdůležitějšími úkoly řízení lidských zdrojů v tradičním pojetí:

- Úsilí o dynamickou harmonii mezi pracovními úkoly, pracovními místy a pracovníky tak, aby pracovnímu místu co nejlépe vyhovovaly pracovní schopnosti daného pracovníka, který by byl stále připraven pohotově se adaptovat na nové potřeby pracovního místa. V poslední době se úsilí o zařazení správného pracovníka na určité místo mění ve snahu najít vhodnou práci pro určitého člověka tak, aby bylo co nejvíce využito jeho schopností a dovedností.
- Efektivní využívání pracovních sil, zejména pracovní doby a pracovních schopností pracovníků.
- Utváření týmů, optimálního způsobu řízení pracovníků a zdravých sociálních vztahů.
- Profesionální a sociální rozvoj pracovníků, jejich praktických dovedností a teoretických znalostí, formování jejich osobností, postojů, možnosti kariérního postupu a z nich pramenícího vnitřního uspokojení pracovníků, uspokojování jejich potřeb.
- Dodržování lidských práv, všech pracovních zákonů a vytváření atraktivního zaměstnavatelského prostředí.

V poslední době se objevují nové trendy a přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů, kde jsou hlavními úkoly zejména zvýšení kvality pracovního života, zvýšení spokojenosti jednotlivých pracovníků i celého kolektivu, nárůst produktivity, zdokonalení flexibility pracovníků a jejich připravenosti na změny v organizaci.

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Základním cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit schopnost organizace úspěšně plnit stanovené cíle pomocí svých pracovníků. Cíle řízení lidských zdrojů mají být plněny v několika oblastech. První z nich je Efektivnost organizace, kde je hlavním cílem řízení lidských zdrojů tvorba účinných postupů pro řízení znalostí, vědomostí a dovedností pracovníků, vytváření úspěšného pracoviště a zlepšování vztahů se zákazníky.

Dalším z cílů je Řízení lidského kapitálu. Lidský kapitál je tvořen pracovníky organizace, kteří určují efektivitu podnikání. *„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní cha-*

rakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“ (Bontis a kol 1999 in M. Armstrong 2007, s. 31). Lidský kapitál je pro každou organizaci tím nejcennějším co má, proto je nutné do něj investovat, chce-li organizace dobře fungovat a rozvíjet se. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit získávání a udržení loajálních, kvalifikovaných a pozitivně motivovaných pracovníků. K tomu je nezbytné předvídat budoucí potřeby pracovníků, snaha tyto potřeby uspokojovat, rozvíjet schopnosti a talent pracovníků dostatečnými příležitostmi k učení a ustavičnému rozvoji. Řízení lidských zdrojů se skládá z pečlivého výběru pracovníků, z jejich vzdělávání a rozvoje vycházejícího z potřeb organizace a jejího podnikání, ze systému odměňování odvíjejícím se od výkonu pracovníků a patří sem také vzdělávání manažerů a rozvoj způsobů řízení organizace. Proces řízení lidského kapitálu a proces řízení lidských zdrojů jsou velmi úzce spojeny, avšak na rozdíl od řízení lidských zdrojů je řízení lidského kapitálu více orientováno na využívání kvantitativních prostředků, např. měření výkonu lidí, pro zajištění strategií a návodů pro řízení pracovníků.

Mezi další cíle řízení lidských zdrojů patří řízení znalostí, což je každý průběh či postup produkování, nabytí, ovládnutí, sdílení a používání znalostí a dovedností, které mohou pomoci ke zvyšování efektivnosti organizace. Má-li být organizace úspěšná, je nutné napomáhat rozvoji těch znalostí a dovedností, které jsou pro ni stěžejní.

Dalším z cílů řízení lidských zdrojů je tvorba pozitivních vztahů mezi vedením organizace a zaměstnanci i jejich odbory a mezi pracovníky navzájem.

Řízení odměňování je dalším cílem řízení lidských zdrojů. Patří sem intenzivní motivace, zvyšování pracovního nasazení a loajality pomocí metod a postupů zabezpečujících odměňování a hodnocení pracovníků, za odvedenou práci, nasazení, dosažené výsledky i úroveň jejich znalostí a dovedností, které získali v průběhu učení v dané organizaci.

Cílem řízení lidských zdrojů je také proces uspokojování individuálních potřeb všech zúčastněných stran a poskytování rovných příležitostí pro všechny pracovníky.

Posledním cílem je překonání propasti mezi rétorikou a skutečností tak, aby se všemi možnými prostředky aspirace manažerů přeměnily na nepřetržité a úspěšné akce.

2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vyhledávání pracovníků je činnost, která má za úkol s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu zabezpečit, aby byla volná pracovní místa v organizaci atraktivní pro dostatečný počet vhodných uchazečů. Součástí vyhledávání a získávání pracovníků je informování o volných pracovních místech a jejich nabídka, přímý styk s uchazeči o zaměstnání spojený se získáváním odpovídajících informací o nich, pečlivá organizace a administrativní zajištění těchto aktivit. Vyhledávání a výběr pracovníků jsou nejdůležitější etapy vytváření pracovní síly organizace. Ve velké míře na nich závisí, jestli bude uskutečňování cílů organizace zabezpečeno adekvátními pracovníky a určuje, zda bude organizace úspěšná, efektivní a konkurenceschopná.

Na proces vyhledávání pracovníků pohlížíme ze dvou stran, první z nich je organizace a její potřeba pracovní síly a tou druhou jsou případní uchazeči o práci, kterými mohou být jak lidé zvnějšku, pro organizaci zcela noví, tak i současní zaměstnanci organizace, kteří usilují o změnu své současné pozice. Při vyhledávání pracovníků musí informace proudit mezi oběma těmito stranami, aby případní uchazeči o práci mohli na pracovní nabídku zareagovat. Velký význam má zde forma a obsah pracovní nabídky, a také vnitřní a vnější podmínky vyhledávání pracovníků.

2.1 Vnitřní a vnější podmínky vyhledávání pracovníků

Na vnitřních a vnějších podmínkách v procesu vyhledávání a získávání pracovníků závisí, jaké reakce a ohlasy bude mít nabídka práce u případných zájemců.

Jak uvádí J. Koubek (2007), vnitřní podmínky se mohou týkat určitého pracovního místa a jsou jimi: charakter práce; nároky kladené na pracovníka – jeho kvalifikace, vzdělání a dovednosti; pozice na stupnici funkcí organizace; souhrn kompetencí, povinností a odpovědnosti; pracovní doba; místo výkonu práce a pracovní podmínky, kterými mohou být mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní atmosféra, apod. Vnitřní podmínky vyhledávání pracovníků mohou být spojené s celou organizací, patří sem: velikost, důležitost, úspěšnost, pověst a prestiž organizace; možnosti vzdělávání a profesního růstu; sociální klima uvnitř organizace; apod.

Vnějšími podmínkami v procesu vyhledávání a získávání pracovníků jsou: demografické podmínky; ekonomické podmínky; sociální podmínky; technologické podmínky; politicko-legislativní podmínky a podmínky sídelní.

Rozdíl mezi vnitřními a vnějšími podmínkami vyhledávání pracovníků spočívá v tom, do jaké míry mohou být danou organizací ovlivňovány. Zatímco vnější podmínky jsou objektivní a daná organizace na ně nemá téměř žádný vliv, vnitřní podmínky působí na individuální rozhodování případných zájemců o práci.

2.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

J. Koubek (2007) rozlišuje termín nábor pracovníků, který znamená získávání pracovníků z vnějších zdrojů a termín získávání pracovníků, kdy je snahou organizace získat lidské zdroje nejen zvnějšku, ale především mezi svými současnými pracovníky. Organizace tímto způsobem může lépe hospodařit s pracovní silou a zvyšovat tak efektivitu práce. Získávání pracovníků znamená zajištění nezbytného množství pracovníků pro splnění cílů organizace. Ideálem je získat cílevědomé a motivované pracovníky, jejichž vlastní zájmy, postoje, hodnoty a cíle se co nejvíce shodují se zájmy, hodnotami, cíly a celkovou kulturou organizace.

Vnitřními zdroji pracovníků jsou: pracovníci nadbyteční na svých dosavadních pozicích z důvodu technického rozvoje; pracovníci, jejichž místa jsou rušena kvůli ukončení některé z činností organizace kvůli jiným organizačním změnám; pracovníci, jejichž nabytá praxe, či zvýšená kvalifikace dovoluje vykonávat náročnější práci; či pracovníci, kteří mají osobní zájem vyměnit své dosavadní pracovní místo za místo nové. Mezi hlavní výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří dosavadní zkušenost organizace se zájemcem o práci, znalost jeho silných i slabých stránek, větší motivovanost pracovníků, lepší návratnost investic vložených do rozvoje pracovníků a také to, že samotný pracovník již organizaci dobře zná, a proto se bude na nové pozici rychleji a lépe orientovat. Vyhledávání pracovníků uvnitř organizace ale může bránit pronikání nových myšlenek, nápadů a přístupů zvenčí a zároveň může negativně ovlivňovat mezilidské vztahy na pracovišti.

Za vnější zdroje pracovníků považujeme: volné pracovní síly na trhu práce, nové absolventy škol a pracovníky z jiných organizací. Tyto zdroje mohou být popřípadě doplněny žena-

mi v domácnosti, důchodci nebo studenty. Výhodou při výběru pracovníků z vnějších zdrojů je velká rozmanitost uchazečů s různými schopnostmi, dovednostmi a talenty, přítok nových zkušeností, názorů a poznatků, rychlejší a levnější zajištění potřebných vysoce kvalifikovaných pracovníků. Nevýhodná je však časová i finanční náročnost na přilákání, kontaktování i výběr nových pracovníků, delší období přizpůsobení se a orientace na pracovišti, špatné sociální klima na pracovišti, pokud se některý ze současných pracovníků cítí být sám dostatečně kvalifikovaný pro toto místo.

Pro organizaci je výhodnější pokrýt volná pracovní místa ze svých vnitřních zdrojů, z důvodů snadnějšího získávání informací o vnitřních zdrojích, rychlejší adaptace pracovníka, a z důvodu levnějšího a jednoduššího přilákání a výběru adeptů. K využití vnějších zdrojů by mělo docházet až poté, co organizace není schopná obsadit potřebné pracovní pozice ze zdrojů vnitřních. Tehdy je výhodná spolupráce s úřady práce, vzdělávacími institucemi apod.

2.3 Proces vyhledávání pracovníků

Základem úspěšného výběru pracovníků je dokonalá znalost charakteru všech pracovních míst získaná jejich analýzou a personální plánování.

V současnosti má proces výběru pracovníků metodologicky vypracovaný postup, jehož dodržováním se organizace může vyvarovat časovým či jiným ztrátám a zkrátí se tak doba, kdy zůstává dané pracovní místo volné. Jak uvádí J. Koubek (2007), tento postup sestává z několika po sobě jdoucích kroků:

- **Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Vychází z plánů organizace i z jejích aktuálních potřeb. Je prací personalistů a manažerů, kteří při plánování provozu, investic, fungování a rozvoje organizace odhadují počet pracovníků. Plánování dodatečných pracovních sil probíhá před samotným výběrem pracovníků a zejména před okamžikem, kdy je potřeba dodatečných pracovních sil opravdu nutná.

- **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Specifikace pracovního místa nebo také specifikace požadavků na pracovníka zahrnuje vzdělání, kvalifikaci, dovednosti, schopnosti a zkušenosti požadované od uchazeče o práci. Podle M. Armstronga (2007) se může specifikace požadavků na pracovníka skládat z odborných schopností; z požadavků na chování, hodnoty a postoje odpovídajících kultuře organizace; z odborné přípravy; z dosavadních zkušeností a praxe; ze způsobilosti pracovat pro organizaci a schopnosti přizpůsobit se jí; ze zvláštních požadavků typických pro konkrétní organizaci; ze schopnosti organizace splnit očekávání uchazeče a z dalších požadavků, kterými může být nezvyklá pracovní doba, cestování, aj.

J. Koubek (2007) dělí požadavky na pracovníka na nezbytné, nutné pro způsobilost pracovníka k práci na dané pozici. Požadavky žádoucí, nejsou nezbytné k přijetí pracovníka, ale napomáhají k dobrému výkonu práce, lze na ně pracovníka připravit vzděláváním zajištěným zaměstnavatelem. Požadavky vítané, které nejsou pro danou práci nutné, ale zlepšují flexibilitu pracovníka. A nakonec požadavky okrajové, které nejsou pro výkon práce důležité a je jednoduché zajistit je jinak. Je dobré uvést v nabídce práce všechny nezbytné požadavky a některé požadavky žádoucí, či vítané. Tyto požadavky poté prosazujeme u výběru pracovníků.

Je nutné nenadhodnocovat požadovanou kvalifikaci a schopnosti a určit realisticky vysoké požadavky, protože příliš vysoké požadavky mohou případné uchazeče odrazovat nebo později způsobit nespokojenost pracovníků, kteří mohou cítit, že jejich schopnosti nejsou dostatečně využívány. Stejně tak může vést k nespokojenosti pracovníka i organizace podhodnocení požadavků pokud schopnosti vybraného pracovníka na požadovaný výkon nestačí.

Specifikace pracovního místa je nezbytná proto, aby organizace věděla, komu pracovní místo nabízet, jaké zvolit metody při výběru zaměstnanců, podle jakých kritérií se při něm řídit nebo jaké dokumenty požadovat od uchazečů o práci. Informace o nabízeném pracovním místě by měly obsahovat jeho stručnou charakteristiku.

- **Zvážení alternativ**

V současnosti je kladen důraz na hospodaření s pracovními silami a na neustálé snižování nákladů, proto je pro organizaci důležité zvážit všechny alternativní možnosti, např. zrušit pracovní místo, rozdělit práci mezi jiné pracovníky, využívat přesčasy, částečný úvazek, dočasný pracovní poměr, dohodu o provedení práce nebo o pracovní činnosti, či využít na danou práci jinou organizaci. Plný úvazek bere organizace v úvahu teprve, pokud dospěje k závěru, že práci není možné zajistit žádným jiným způsobem.

- **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

Organizace se zde rozhoduje, zda bude pracovníky vybírat ze zdrojů vnitřních, vnějších nebo zda bude tyto zdroje kombinovat.

- **Volba metod při vyhledávání pracovníků**

Volba metod „musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.“ Metody vyhledávání pracovníků organizace volí podle toho, zda chce pracovníky získávat z vnitřních či vnějších zdrojů, podle požadavků na pracovníka, podle situace na trhu práce i podle času a prostředků, které je organizace ochotna a schopna vynaložit na vyhledávání pracovníků. Mezi nejčastější metody vyhledávání a získávání pracovníků podle J. Koubka (2007) patří:

- ***Samostatné přihlašování uchazečů***

Uchazeči o práci se organizaci sami nabízejí. Většinou se jedná o organizace s dobrou pověstí, které nabízí zajímavou a dobře placenou práci, o kterou mají lidé zájem. U této metody odpadají jindy často značné náklady na inzerci, avšak o to je náročnější pro pracovníky personálních oddělení, kteří musí umět kdykoli zareagovat na různé nabídky uchazečů, musí s nimi jednat a často je i odmítat takovým způsobem, aby nepoškodili organizaci. U této metody je velmi pravděpodobné, že organizace nepřijme nejvhodnějšího uchazeče.

- ***Doporučení současného pracovníka***

Pracovníci mohou organizaci doporučit uchazeče o práci pouze pokud jsou dostatečně a včas informováni o uvolňovaném pracovním místě. Za toto doporučení mohou být finančně nebo jinak odměňováni. Tuto metodu organizace často využívají při obsazování vyšších pracovních pozic, v těchto případech většinou nadřízení pracovníci doporučují k povýšení své podřízené. Výhodou doporučení jsou opět nízké náklady a větší pravděpodobnost, že doporučený uchazeč bude vhodným kandidátem na pracovní místo jak po stránce odborné, tak i osobnostní neboť doporučující zaměstnanec si nebude chtít u svého zaměstnavatele poškodit pověst. Nevýhodný může být omezený výběr z doporučených uchazečů.

- ***Přímé oslovení vybraného jedince***

Metoda přímého oslovení je náročná pro vedoucí pracovníky, kteří musí mít přehled o tom, kdo je v daném oboru dobrý, přináší nové myšlenky, apod. Takového člověka se poté snaží oslovit se svou nabídkou. Výhodou je opět finanční nenáročnost metody a zejména to, že takto vybraní pracovníci bývají odborníky ve svém oboru. Na druhé straně oslovení pracovníci mohou pocítit, že mají pro organizaci značnou cenu, a tak mohou začít vyjednávat o pracovních podmínkách, či případně odměně za práci. Navíc se mohou zhoršit vztahy s jinými organizacemi, pokud se jim pokoušíme odlákat jejich pracovníky.

- ***Vývěsky***

Vývěsky s informacemi o volných pracovních místech bývají většinou jednoduchou a nenákladnou metodou vyhledávání pracovníků. Často bývají umístěny přímo v organizaci, a to na místech, kterými prochází všichni její pracovníci a zároveň se mohou nacházet i na místech, kde k nim má přístup veřejnost. Vývěsky mají podat uchazečům veškeré důležité informace o pracovním místě, to znamená jeho popis, pracovní podmínky, požadavky a také informace o tom, kdy a kde se mají o místo ucházet. Výhodou je zejména usnadnění práce personalistů, zpravidla nízké náklady a větší výběr vhodných pracovníků, neboť uchazeči získávají dostatečné informace k tomu, aby sami posoudili, zda se pro dané místo hodí. Organizace tímto způsobem často vyhledávají nové pracovní síly z řad čerstvých absolventů škol. Nevýhodné je, že se k vývěskám dostanou jen náhodní uchazeči,

kteří se pohybují v okolí organizace, proto není tato metoda vhodná pro vyhledávání kvalifikovaných odborníků.

- ***Inzerce ve sdělovacích prostředcích***

Inzerování ve sdělovacích prostředcích je nejčastější metodou vyhledávání pracovníků. Sdělovacími prostředky jsou noviny, časopisy, odborné periodiky, ale také televize a rozhlas. Mohou být regionální, celostátní nebo mezinárodní, záleží o jakou organizaci a jak důležitou pracovní pozici se jedná. Inzerováním se nabídka pracovního místa poměrně rychlým způsobem dostane k případným zájemcům a dozví se o ní velké množství lidí, což se však odráží na dosti vysokých nákladech na inzerci, které se potom někdy organizace snaží minimalizovat i za cenu její nižší efektivity.

- ***Letáky vkládané do schránek***

Letáky se dostávají do poštovních schránek lidí na určitém území, kteří jsou tak donuceni zaznamenat nabídku práce. Organizace pro tuto metodu využívá služeb pošty, brigádníků, či organizací specializujících se na tyto služby. Výhodou je stejně jako u předchozí metody snadnější práce personalistů, dostatečné informace pro potenciální uchazeče a navíc větší množství lidí, kteří nabídku práce zaregistrují. Pomocí letáků organizace většinou vyhledávají méně kvalifikované pracovníky.

- ***Spolupráce se vzdělávacími institucemi***

Často používanou metodou vybírání pracovníků je spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, která usnadňuje výběr mladých odborníků v daném oboru. Organizace si do jisté míry může zavázat určitého studenta již v průběhu jeho studia, například pomocí nabídky studijní praxe, či spoluprací na diplomové práci, apod. Díky této spolupráci školy často pomáhají organizaci s předvýběrem vhodných uchazečů, informují organizaci o jejich kvalitách, znalostech a dovednostech. Nevýhodou metody je, že organizace nemohou obsazovat volná pracovní místa absolventy operativně podle potřeby, ale až po ukončení jejich studia. Na některých vysokých školách probíhají takzvané „dny kariéry“, populární především v USA, kdy zaměstnanci organizací pořádají se studenty předběžné pohovory,

při kterých informují studenty o organizaci a práci v ní a zároveň si sami tito pracovníci vytipovávají vhodné kandidáty.

- ***Spolupráce s odbory***

Spolupráce s odbory je metoda často používaná zejména v zemích s mnohaletou odborovou tradicí. Je nutné, aby měl odborový svaz aktuální informace o svých zaměstnaných i nezaměstnaných členech. Výhodou spolupráce s odbory je, že pomáhá pěstovat dobré vztahy mezi organizací a odbory a také částečně zaručuje, že zájemce o práci bude mít patřičnou kvalifikaci. Tímto způsobem organizace získávají především pracovníky dělnického zaměření, protože možnosti výběru jsou dosti omezené.

- ***Spolupráce se sdružením odborníků, vědeckými společnostmi, atd.***

I když tato metoda není příliš rozšířená, je velmi vhodná pro výběr vysoce kvalifikovaných odborníků, neboť informační systémy těchto sdružení a společností jsou cenným zdrojem mnoha detailů, které usnadňují organizacím vyhledat vhodné kandidáty na pracovní místo. Organizace tak má jistotu, že všichni vybraní kandidáti jsou kvalifikovaní odborníci. Další výhodou této metody jsou nízké náklady. Na druhé straně je takovéto vyhledávání pracovníků poměrně složité, protože opravdoví odborníci bývají většinou zaměstnaní a pokud je chce organizace získat, musí jim nabídnout zajímavější práci nebo výhodnější pracovní podmínky.

- ***Spolupráce s úřady práce***

Spolupráce s úřady práce je pro organizace značně výhodná, protože je levná a navíc úřady práce shromažďují informace o uchazečích, provádí částečný předvýběr uchazečů a někdy také mohou přispívat zaměstnavateli na zaměstnávání určitého pracovníka. Nevýhodou je menší výběr uchazečů, neboť jsou jimi většinou lidé s nižší kvalifikací nebo lidé z nějakých příčin špatně umístitelní.

○ *Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen*

Komerční zprostředkovatelny vyhledávají pro organizace vhodné pracovníky, a také pomáhají s jejich výběrem, mohou úzce spolupracovat s vedením organizace, či pracovat samostatně, konečný výběr pracovníka však vždy zůstává na dané organizaci. Komerční zprostředkovatelny se dobře orientují na trhu práce, někdy mají také své vlastní databáze uchazečů o práci, pomáhají organizacím s vytvářením efektivních inzerátů, či jiných nabídek práce a mohou také nabízet služby zkvalitňující proces vyhledávání a výběru pracovníků. Tyto služby však bývají velmi drahé a ne vždy odpovídá kvalita a spolehlivost poskytnutých služeb jejich ceně. Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen ulehčuje především vyhledávání a výběr kvalifikovaných odborníků, kterých je na trhu práce málo.

○ *Používání internetu, elektronické získávání pracovníků*

Dnes již existuje mnoho internetových a emailových adres, kde mohou organizace nabízet volná pracovní místa. Stejně tak sem mohou i uchazeči o práci umístit svou vlastní nabídku. Mnoho organizací má dnes také své internetové stránky, na kterých kromě jiného umísťují i nabídky pracovních míst. Výhodou jsou nízké náklady, flexibilita, možnost uvést více informací o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách, apod. Pomocí elektronických dotazníků nebo elektronických formulářů strukturovaných životopisů lze také získávat informace o uchazečích o pracovní místo. Posuzování a předvýběr pracovníků pak organizace často zpracovávají pomocí počítačového programu, čímž se zjednodušuje, urychluje a zlevňuje proces vyhledávání a výběru pracovníků. Nevýhodou je to, že ne všichni případní uchazeči, zejména pracovníci s nižší kvalifikací, mají přístup k internetu.

Metody vyhledávání pracovníků jsou různé, každá má své výhody a nevýhody, některé jsou více pasivní a naopak některé jsou více aktivní. Jestliže organizace vyhledává budoucí pracovníky spíše z vnitřních zdrojů, většinou postačí jen informace umístěné na frekventovaném místě, oběžník nebo inzerce uveřejněná na internetu nebo v podnikovém časopise. Lze se také obrátit přímo na vytipované pracovníky či požádat o pomoc jejich nadřízené. Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů je pro organizaci nákladnější, neboť při něm zpravidla využívá většího množství různých metod. Mnohdy je pro organizaci nejvýhodnější použít kombinaci několika metod.

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr pracovníků tvoří důležitou část řízení lidských zdrojů a navazuje na ostatní personální činnosti, jako plánování a vyhledávání zaměstnanců, analýzu práce a pracovních míst a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Úkolem výběru uchazečů je rozpoznat, který z nich bude pravděpodobně nejvhodnějším kandidátem pro obsazované pracovní místo, jak po stránce odborné a pracovní, tak i po stránce osobnostní a sociální, v úvahu bere také jeho flexibilitu a rozvojový potenciál. Jak uvádí J. Bláha, A. Matejčičuk a Z. Kaňáková (2005), výběr je vždy oboustranný proces, kdy si organizace vybírá svého budoucího pracovníka a zároveň si uchazeč vybírá organizaci.

Při výběru pracovníků je velmi důležitá jeho metodologie a organizace, neboť organizace posuzuje způsobilost uchazečů k výkonu práce na určitém pracovním místě, proto je důležité stanovit kritéria, podle kterých budou uchazeči posuzováni. Dále je nutné posoudit spolehlivost a validitu daných kritérií pro stanovení budoucího výkonu pracovníka a vybrat metody, podle kterých by organizace mohla co nejobjektivněji posoudit, na kolik uchazeč jejím kritériím vyhovuje. Kvalita a použití vhodných metod výběru pracovníků rozhodují o tom, jaké pracovní síly bude mít organizace k dispozici.

Pracovní způsobilost a osobnost člověka jsou obtížně měřitelné kvality, a stejně tak je složité určit objektivně požadavky určitého pracovního místa, kolektivu, či organizace, proto musí organizace používat určité klasifikace k třídění uchazečů. J. Koubek uvádí několik úkolů, kterými se musí organizace zabývat předtím, než začne vybírat pracovníky. Nejdříve musí organizace určit požadavky na odbornou způsobilost pracovníka. Takovými požadavky jsou kvalifikace, druh a úroveň školního vzdělání a dalšího vzdělávání, délka praxe v daném oboru, apod. Dále musí organizace určit, podle čeho bude posuzovat odbornou způsobilost uchazeče, např. podle diplomu, maturitního vysvědčení, výučního listu, podle certifikátů o absolvování různých kurzů, zkoušek, podle pracovních posudků od předchozích zaměstnavatelů, atd. Poté musí organizace stanovit kritéria pracovního výkonu na daném pracovním místě, požadované výsledky práce i pracovní chování. Organizace musí také určit, podle čeho bude předvídat budoucí pracovní výkon uchazeče, přičemž musí vycházet z objektivně zpracované specifikace pracovního místa, např. studijní výsledky, dosavadní praxe, údaje z dotazníků, pracovní posudky, apod. Dále musí sta-

novit kritéria žádoucích vlastností pracovníka, která jsou důležitá pro jeho vlastní práci, práci skupiny, úseku i celé organizace. Při jejich stanovení se organizace řídí podle povahy práce i sociálních styků pracovníka s dalšími lidmi. Těmito kritérii mohou být např. důslednost, schopnost spolupracovat, ochota pomoci, spolehlivost, tolerance, přizpůsobivost, atd. Úkolem organizace je také zvolit faktory a metody vhodné ke zjišťování a předvídání osobnostních vlastností pracovníka důležitých pro práci v určitém týmu. Za tímto účelem většinou využívá různé testy osobnosti, assessment centra, pohovory, skupinové diskuse, manažerské hry, atd. Následně musí organizace ještě vymyslet, jak získat objektivní, podrobné, věrohodné a přiměřené informace, které jí napoví, zda uchazeč může a chce vykonávat určitou práci a zda zapadne do pracovního kolektivu.

J. Halík (2008) píše, že je důležité určit, z kolika kol bude sestávat výběrové řízení. V prvním kole je nutné, aby se pracovník, který má výběrové řízení na starosti, seznámil se všemi žádostmi o přijetí. V dalším kole by měli být pozváni všichni uchazeči splňující daná kritéria. V případě nutnosti může probíhat ještě třetí kolo, ve kterém se rozhoduje mezi dvěma až třemi nejlepšími uchazeči.

3.1 Metody výběru pracovníků

Je důležité, aby samotnému výběru pracovníka předcházela výběr kritérií hodnocení a výběr metod pro toto hodnocení, ty musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu, druhu práce i požadavkům na pracovníka. Avšak ani stanovení těchto kritérií není zárukou správného výběru, protože ten se odvíjí především od kvality informací o uchazečích. Ty získává organizace ve formě dokumentů požadovaných od uchazečů, vyplněných dotazníků, apod. J. Bláha, A. Matejčuk a Z. Kaňáková (2005) popisují následující výběrové metody:

- **Přijímací a výběrový pohovor**

Přijímací a výběrové pohovory jsou nejčastější metodou výběru pracovníků a to zejména v menších organizacích. V rozhovoru se osoba, která má na starosti výběr pracovníků, snaží získat co nejvíce informací o uchazečích. Přijímací pohovor může být nestrukturovaný nebo strukturovaný. Nestrukturovaný rozhovor nevychází z analýzy práce, a z požadavků na pracovníka a tazatelé neví, na jaké informace se mají soustředit. Opakem je strukturova-

ný rozhovor, vycházející z analýzy daného pracovního místa, kdy tazatel získává od uchazeče informace pomocí různých předem připravených otázek. Příjímací pohovor se skládá ze tří částí. První z nich je úvod, kdy se tazatel snaží navázat kontakt s uchazečem. V této části se uchazeč představí, může pokračovat krátkým rozhovorem na neutrální téma, načež tazatel seznámí uchazeče se základní strukturou rozhovoru. Poté následuje střední část rozhovoru, kdy se tazatel snaží získat od uchazeče potřebné informace, např. o vzdělání, motivaci, apod. Poslední částí rozhovoru je závěr. Zde tazatel krátce shrnuje celý rozhovor, odpovídá na případné otázky uchazeče a sděluje mu další postup.

- **Psychologické a osobnostní testy, testy inteligence, schopností, motivace a zájmů**

Psychologický test je „pečlivě zvolená, systematická a standardizovaná procedura pro vypracování vzorku odpovědi od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace“ (J. M. Smith, I. T. Robertson, 1986 in M. Armstrong, 2007, s. 387). Tyto testy většinou neprovádí organizace sama, ale využívá služeb specializovaných poradenských firem, které se zabývají výběrem pracovníků. Testy jako metoda výběru pracovníků by však měly být používány jen jako doplnění metod jiných.

- **Životopis**

V životopise musí být uvedeny informace o osobě uchazeče, jako jméno a příjmení, datum narození, adresa a telefonické, popřípadě emailové spojení. Důležité jsou také informace o vzdělání, odborné způsobilosti a pracovních zkušenostech počínajících aktuálním nebo posledním zaměstnáním. Je dobré také popsat různé vzdělávací kurzy, školení, certifikáty, a také ostatní zkušenosti a dovednosti, které mohou být pro výkon dané práce přínosem. Lze přiložit reference od předchozího zaměstnavatele, či jiné přílohy vyžádané organizací.

- **Assessment centre**

Assessment centre je diagnosticko-výcvikový program, který se zakládá na celkovém zkoumání individuálních schopností a dalších předpokladů uchazečů. V centru pozornosti je chování uchazeče, které zde zkoumají pomocí různých individuálních i skupinových úkolů, hraní rolí, které jsou doplněny pohovory a testy. Zkoumáno a hodnoceno je několik uchazečů najednou, tím se projeví jejich schopnost kooperace a vzájemná interakce. Program mohou využívat i menší firmy, avšak je to metoda časově i finančně dosti nákladná. Její přípravu i realizaci zajišťují specializované poradenské firmy.

- **Grafologie**

Grafologie se zabývá „zkoumáním sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu“ (M. Armstrong, 2007, s. 362). Tato metoda výběru pracovníků se používá jen velmi zřídka, neboť na jejím základě lze jen obtížně předpovědět budoucí pracovní výkon uchazeče, lze ji použít spíše jako metodu doplňující.

- **Ukázka práce**

Organizace zadá uchazečům úkol, jehož vypracování bude vypovídat o jeho dovednostech, schopnostech a odborných znalostech, popřípadě jeho písemném či ústním projevu.

- **Posudky**

Organizace může od uchazeče vyžadovat posudky od jeho předchozích zaměstnavatelů, aby tak získala informace o uchazeči poskytnuté jinou osobou než je on sám.

- **Zdravotní prohlídka**

U některých druhů pracovních pozic může být zdravotní prohlídka jednou z podmínek přijetí uchazeče a to zejména u prací, kde by mohlo být ohroženo zdraví dalších lidí. V těchto případech většinou organizace spolupracuje s jedním lékařem, který pro ni tyto prohlídky provádí. V současnosti je však lékařské vyšetření mnohdy považováno za diskriminační výběrovou metodu.

- **Výpis z trestního rejstříku**

Výpis z trestního rejstříku je povinný pro některé funkce určené zákonem. Pokud jej organizace vyžaduje i v jiných případech, musí s tím uchazeč souhlasit.

- **Reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného**

Získávání referencí je velmi choulostivé a je třeba při něm postupovat obezřetně a uváženě. Uchazeč může referenční osoby uvést ve svém životopise nebo ho může organizace o kontakty na ně požádat. I pokud uchazeč kontakty na referenční osoby v životopise uvádí, je žádoucí ho dopředu upozornit, že si organizace bude tyto reference a doporučení ověřovat. Získávat informace uchazeči „za zády“ není etické a dokonce ani legální, neboť zaměstnavatel nesmí podávat informace o svých současných ani bývalých pracovnících bez jejich svolení. Někteří zaměstnavatelé si často chybně myslí, že reference od druhých lidí jsou objektivnější než informace, které o sobě poskytuje sám uchazeč, avšak i reference jsou pouze subjektivní názor dané osoby, ovlivněný mnoha různými faktory.

Mezi nejpoužívanější metody výběru pracovníků patří pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Samotný pohovor není zárukou budoucí úspěšnosti pracovníka na dané pozici, neboť uchazeč o sobě může podávat různě pravdivé a spolehlivé informace, proto by se měla organizace snažit tyto informace ověřit pomocí kombinace různých metod výběru pracovníků, zejména využíváním assessment center a některých testů pracovní způsobilosti.

3.2 Zásady výběru pracovníků

J. Koubek (2007) zmiňuje několik zásad výběru pracovníka. Nejdůležitější z nich by mělo být vybírání uchazeče výhradně podle jeho schopností úspěšně vykonávat práci na daném pracovním místě, bez ohledu na vlastní sympatie, příbuzenské či jiné vztahy, věk nebo pohlaví. Důležité je také dodržování veškerých platných zákonů. Organizace by vždy měla pokládat výběr pracovníků za oboustranný proces a brát uchazeče o práci jako rovnocenného partnera, poskytovat mu pravdivé informace, nemarnit jeho čas a zbytečně ho neudržo-

vat v napjetí a nejistotě. Organizace také musí všechny informace, které jí o sobě uchazeč poskytnul brát jako důvěrné a nesmí je bez jeho souhlasu zveřejňovat, či využívat pro jiné účely.

Jak jsme uvedli v předchozí části, při výběru pracovníků je dobré využívat kombinace několika výběrových metod, a to především pokud se jedná o místa vedoucí, manažerská, či místa vyžadující vyšší kvalifikaci a odbornost. Kritéria výběru a výběrové metody musí být zvoleny a používány přiměřeně k dané pracovní pozici. Měli by být také do jisté míry citlivé k uchazečům a nesmí nijak porušovat lidská práva ani snižovat důstojnost uchazečů o práci.

Je vhodné, aby osoby zastupující organizaci v procesu výběru pracovníků znaly dobře celou organizaci, její chod a potřeby, a aby byly na tuto práci důkladně připravené, dostatečně kvalifikované a byly obeznámeny se všemi poskytnutými informacemi o uchazeči. Samotný proces výběru pracovníků by měl být efektivní, dobře zorganizovaný, pokud možno co nejjednodušší a neměl by být časově ani finančně příliš náročný. Moderní řízení lidských zdrojů se soustřeďuje zejména na to, jestli uchazeč vyhovuje jak požadavkům obsaženého pracovního místa, tak i podmínkám celé organizace, důležitá je tedy nejen jeho odbornost, ale také loajalita, a schopnost efektivní spolupráce.

3.3 Administrativa v procesu výběru pracovníků

Jak uvádí R. Ludlow a F. Panton (1995), výběr pracovníků končí hodnocením každého uchazeče podle předem stanovených kritérií a jejich následným porovnáním. Vybrán by měl být uchazeč, který těmto kritériím vyhovuje nejvíce. Poté, co se organizace rozhodne pro přijetí některého z uchazečů, je běžné jej telefonicky vyrozumět a potvrdit si jeho zájem o pracovní místo. Následovat by mělo osobní setkání, vysvětlení si případných nejasností a podpis pracovní smlouvy, jejíž podoba a náležitosti vychází ze zákona. Pro vytvoření pozitivní pracovní atmosféry a vztahů na pracovišti je dobré nového pracovníka přivítat, vyjádřit radost z jeho přijetí a vhodně jej na pracoviště uvést.

Kvůli dobré pověsti organizace je vhodné taktně informovat neúspěšné kandidáty, že byl zvolen jiný uchazeč a poděkovat jim za jejich zájem a účast při výběrovém řízení.

Není na škodu ocenit jejich projevené znalosti, dovednosti a zkušenosti a popřát mnoho příštích úspěchů.

Poslední částí výběru pracovníků je jejich proškolení a adaptace na novou práci i pracovní prostředí, čemuž se budeme zabývat v další kapitole. Období nástupu může být pro pracovníka značně stresující a náročné, proto je nutné při plánování lidí a jejich práce brát toto období v potaz. Na základě pozorování a rozhovorů by organizace po nějaké době měla vyhodnotit efektivnost výběru daného pracovníka, popřípadě jej upozornit na jeho slabá místa a pomoci mu zdokonalit se.

4 ADAPTACE A ZAPRACOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“ (Z. Dvořáková a kol., 2007, s. 143). Cílem řízené adaptace pracovníků je snížit výdaje na fluktuaci pracovníků, zmenšit ztráty na produktivitě a zlepšit spokojenost pracovníků. L. Vajner (2007) uvádí, že adaptace pracovníků probíhá ve třech oblastech, kterými jsou celofiremní adaptace, adaptace v útvarové jednotce a adaptace na konkrétní pracovní místo. Období adaptace je různé, záleží na konkrétní společnosti a pracovním místě, avšak obecně trvá toto období tři až šest měsíců.

Jak jsme zmínili v předchozí kapitole, období nástupu pracovníků je značně náročné, neboť si musí zvyknout na novou práci a přizpůsobit se sociálním vztahům i kultuře dané organizace, to představuje pracovní a sociální adaptaci. Obě ty to adaptace jsou vzájemně propojeny. Řízená adaptace může mít písemnou nebo pouze ústní podobu. Zejména velké organizace vypracovávají adaptační programy, které pomáhají urychlit proces začlenění a zapracování nových pracovníků, proto zvyšují investice a věnují dostatek času adaptaci nových pracovníků. Součástí adaptačních programů je seznámení s kulturou, hodnotami a normami organizace, které má vzbudit zájem a chuť pracovat a zároveň jasně udává, jak má fungovat kulturní přizpůsobení pracovníka. Součástí programu může být rámcová orientace pro všechny nové pracovníky nebo orientace specifická podle skupin pracovníků.

Na adaptačním programu by měli spolupracovat vedoucí pracovníci a pracovníci personálních útvarů. Personalisté mají za úkol poskytnout novému pracovníkovi co nejvíce informací o organizaci pro jejich snazší orientaci v ní. Tyto informace bývají sdělovány většinou na úvodním školení. Kromě základních informací o organizaci, její struktuře, politice a kultuře jsou to informace o pracovních podmínkách, odměňování, zaměstnaneckých výhodách, apod. Ve velkých organizacích je zvykem, že personalista představí nového pracovníka jeho přímému nadřízenému, který jej poté seznámí s náplní práce, úkoly a povinnostmi, pracovními podmínkami, předpisy a zvyklostmi daného pracoviště a zároveň jej představí ostatním spolupracovníkům. Často bývá některý z členů pracovní skupiny stanoven patronem nového pracovníka, radí mu při výkonu práce a pomáhá mu začlenit se do nového kolektivu. Patron společně s přímým nadřízeným mají za úkol sledovat a podávat zprávy o výsledcích pracovní činnosti nového pracovníka i o jeho zapojení do kolektivu. Personalista a patron, popřípadě přímý nadřízený pravidelně monitorují průběh adapta-

ce a realizaci adaptačního plánu, zpracují závěrečné hodnocení jeho průběhu a stupeň adaptovanosti pracovníka. Poté přímý nadřízený spolu s personalistou rozhodují o dalším vývoji kariéry pracovníka.

Adaptační program musí obsahovat systém kontrol procesu adaptace a výsledků tohoto procesu. Proto probíhají mezi personalistou nebo přímým nadřízeným a novým pracovníkem adaptační rozhovory, jejichž účelem je zjistit, případné pracovní nebo sociální potíže nových pracovníků a navrhnout jejich řešení. Některé organizace místo osobních pohovorů používají ke zjištění problémů různé dotazníky nebo formuláře.

Výsledkem adaptačního procesu je adaptovanost pracovníka na organizaci a práci v ní. Tuto adaptaci hodnotí přímý nadřízený, patron, případně spolupracovníci a je charakterizována nejen výsledky práce hodnotitelnými podle kvantifikovaných kritérií, ale také zapojením pracovníka do sociálních vztahů na pracovišti. Hodnocením adaptace pracovníka získává organizace cenné informace, které může využít k dalšímu zdokonalování adaptačního programu. Úroveň adaptovanosti svědčí o spokojenosti pracovníka s prací, se spolupracovníky i s organizací jako celkem.

4.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Existuje mnoho různých definic pojmů vzdělávání a rozvoj, často se tyto pojmy prolínají nebo dokonce zaměňují. F. Hroník (2007) vysvětluje pojem „učení se“ jako proces změny skládající se z nového vědění i z nového jednání. Lidé se učí organizovaně i spontánně. Učení je pojem nadřazený pojmům vzdělávání a rozvoj. Vzdělávání je druh učení, který je organizovaný a spojený s nějakou vzdělávací institucí. Vzdělávací činnosti mají stanovený svůj začátek i konec. *„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“* (M. Armstrong, 2007, s. 461). Rozvoj F. Hroník (2007) definuje jako záměrné docílení požadované změny prostřednictvím učení.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci tvoří skupina záměrných, uvědomělých a plánovaných aktivit, směřujících k získávání vědomostí, schopností a dovedností potřebných pro práci na určité pracovní pozici v dané organizaci. Cílem politiky vzdělávání zaměstnanců je zvýšit nebo prohloubit kvalifikaci pracovníků potřebnou pro uspokojení součas-

ných i budoucích potřeb organizace. Pokud chce být organizace úspěšná, musí být dostatečně flexibilní a připravená na změny, které mohou nastat. Organizace je flexibilní, pokud jsou flexibilní její pracovníci, to znamená, že jsou nejen připraveni na změny, ale také je přijímají a podporují. Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností se v současné společnosti stává celoživotním procesem. Moderní řízení lidských zdrojů vyžaduje nejen kvalifikované odborníky, ale také pracovníky s určitými osobnostními rysy a žádoucím chováním, z tohoto důvodu se k tradičním metodám vzdělávání pracovníků, kterými jsou např. doškolení, zácvik, apod., přidávají rozvojové aktivity souzící k získávání a formování široké škály znalostí, dovedností, osobnostních vlastností, hodnot, postojů, schopností, díky nimž jsou pak flexibilní jak pracovníci, tak i celá organizace.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří mezi personální činnosti, na kterých se podílí personální útvar, zvláštní vzdělávací útvar a vedoucí pracovníci. Organizace také často využívají služeb externích odborníků, či různých specializovaných vzdělávacích institucí. To, jak bude vzdělávání úspěšné, závisí na schopnostech a zkušenostech daného lektora. Mezi nejdůležitější z nich řadí J. Barták (2007) schopnost participace a kooperace, schopnost aktivizace vzdělávaných osob a individuální přístup k jednotlivcům, jeho umění naslouchat, povzbuzovat, zaujmout a motivovat, jeho pozitivní přístup ke změnám a schopnost vytvářet vhodné podmínky pro týmovou práci. Aby bylo vzdělávání v organizaci co nejefektivnější, měly by k němu být vytvořeny vhodné podmínky, musí být dobře zorganizované, mělo by se stále periodicky opakovat, dodržovat určité zásady a sledovat určité předem stanovené cíle. Podle J. Koubka (2007) by měla organizace na začátku každého vzdělávacího cyklu určit potřeby vzdělávání svých pracovníků, poté naplánovat samotné vzdělávání, stanovit předběžné náklady na vzdělávání, časový harmonogram, obsah a metody vzdělávání, i pracovníky, kteří se budou vzdělávat. Následuje samotná realizace vzdělávání a nakonec zhodnocení výsledků vzdělávání i celého vzdělávacího programu.

Metody vzdělávání dělí Z. Dvořáková a kol. (2007) na metody vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště a metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj. Pro profesie, ve kterých je žádaná nižší kvalifikace, ale je důležité zvládnout určité dovednosti a vhodné pracovní jednání, organizace využívají spíše metody vzdělávání na pracovišti. Pro vzdělávání vedoucích pracovníků, kvalifikovaných odborníků a specialistů jsou vhodnější metody vzdělávání mimo pracoviště. Různé organizace však mají rozlišné potřeby a proto často využívají kombinace těchto metod.

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI A FORMULACE TEORETICKÝCH VÝCHODISEK PRO ZPRACOVÁNÍ ANALÝZY

5.1 Shrnutí teoretické části

Při psaní teoretické části jsem čerpal z několika různých literárních pramenů, z nichž jsem se snažil vybrat ty nejdůležitější informace o dané problematice, neboť téma vyhledávání, výběru a zaškolení pracovníků je značně rozsáhlé.

Na začátku teoretické části jsem popsal pojem řízení lidských zdrojů, jeho důležitost a vliv na celou organizaci a jaké jsou jeho hlavní úkoly a cíle. Poté jsem přešel k samotným personálním činnostem, kdy jsem se nejdříve věnoval procesu vyhledávání pracovníků. Tento proces má své vnitřní a vnější podmínky, které mají vliv na reakce uchazečů o práci. Před zahájením samotného výběru pracovníků musí organizace provést analýzu pracovních míst a určit požadavky na obsazované pracovní místo. Poté zvažuje, zda je pro ni výhodnější využít interních, či externích pracovních zdrojů, volí metody vyhledávání pracovníků a určuje, jaké dokumenty bude od uchazečů vyžadovat.

Po vyhledávání uchazečů následuje výběr pracovníků. Osoba, která má tento výběr na starosti, hodnotí způsobilost uchazečů k výkonu práce na daném pracovním místě. Hodnocení probíhá na základě stanovených výběrových metod, kterými může být pohovor, inteligenční a osobnostní testy, assessment centre, apod. V této etapě se organizace snaží získat o uchazečích co nejvíce potřebných informací, aby byl výběr co nejefektivnější. Poté, co uchazeči projdou výběrovým řízením, mělo by jim být oznámeno, zda v něm uspěli, či neuspěli a v případě úspěchu se dohodnout i na dalším postupu.

Poslední etapou celého procesu je nástup nového pracovníka. Aby byl pro obě strany co nejpříjemnější a nejjednodušší, je důležité mít předem připravený a dobře zorganizovaný adaptační program, který má usnadnit období adaptace pracovníků na nová pracovní místa tak, aby toto období bylo co nejkratší a jejich práce se postupně stávala co nejefektivnější. Součástí adaptačního programu je i vzdělávání a rozvoj pracovníků, které by se však mělo týkat nejen pracovníků nových, ale i stávajících, mělo by probíhat neustále a organizovaně.

5.2 Teoretická východiska pro zpracování analýzy

V této části si stanovím hypotézy, které při zpracování projektové části diplomové práce buď potvrdím nebo vyvrátím.

1. Předpokládám, že společnost vyhledává nové obchodní zástupce pomocí interních i externích zdrojů.
2. Předpokládám, že společnost při vyhledávání manažerů využívá především interních zdrojů.
3. Předpokládám, že společnost novému obchodnímu zástupci poskytne veškerou smluvní dokumentaci a seznámí jej detailněji se všemi potřebnými informacemi.
4. Nepředpokládám, že společnost má vlastní vzdělávací systém, který je organizován centrálně společností.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

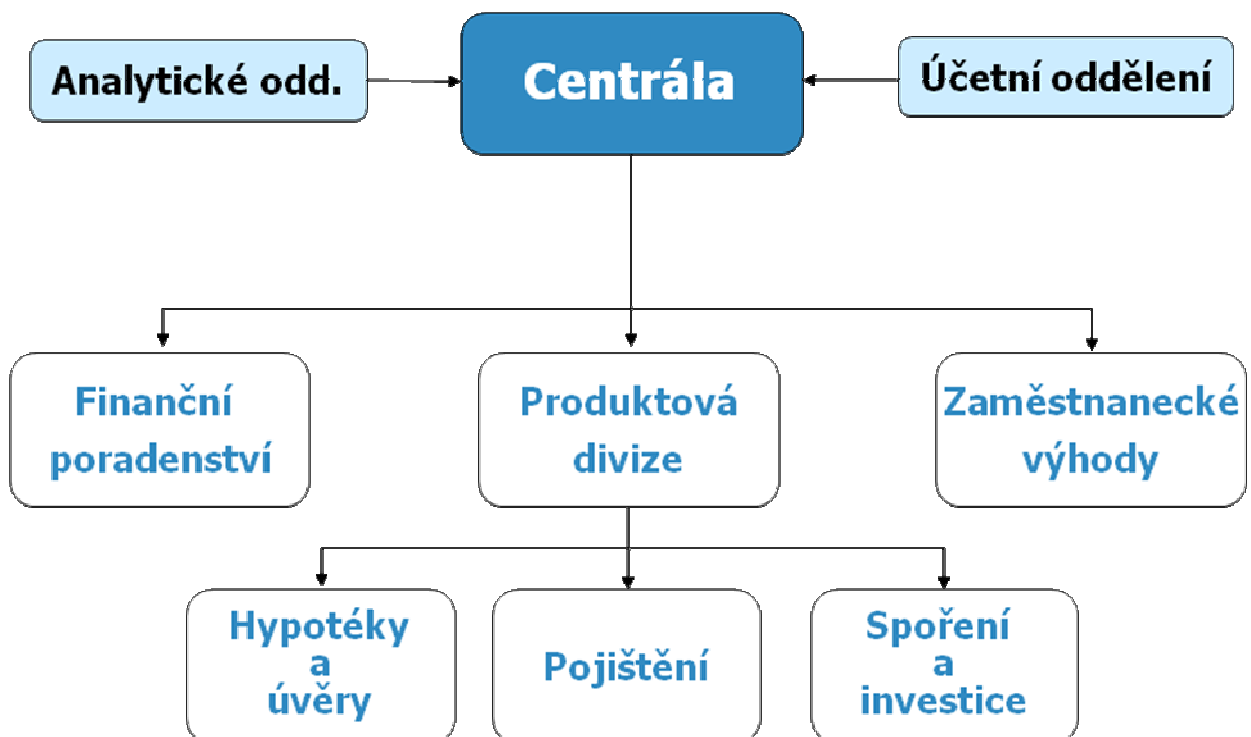
6 ANALYTICKÁ ČÁST

Společnost, pro kterou zpracuji projekt, byla založena dvěma společníky a svou činnost zahájila na počátku roku 2008 se sídlem v Praze. Základní kapitál společnosti ve výši 2.000.000,- byl splacen ze 100 %.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je poskytování kvalitního poradenství v oblasti osobních a rodinných financí.

6.1 Organizační struktura společnosti

Společnost je řízena následujícím způsobem, v čele společnosti je generální ředitel, který řídí centrálu společnosti, pod níž spadají tato oddělení: backoffice, ekonomicko-finanční oddělení a oddělení vzdělávání a školení. Na centrálu společnosti jsou externě navázány firmy, které zajišťují účetnictví a analytické záležitosti. Obchodní oddělení je rozděleno do tří divizí: finanční poradenství, produktové a zaměstnanecké výhody.



Obr. 1 Organizační struktura společnosti (Zdroj: [16])

- **Backoffice**

- provádí kontrolu splněných úkolů z porad vedení
- zajišťuje příjem a odeslání pošty
- provádí uvítací i kontrolní telefonáty
- zpracovává smlouvy od obchodních zástupců
- zadává jednotlivé smlouvy od obchodních zástupců do informačního systému
- zpracovává podklady pro vedení společnosti
- komunikuje s obchodními partnery

- **Ekonomicko-finanční oddělení**

- sestavuje finanční plány a rozpočty
- provádí finanční operace společnosti
- zpracovává provize pro obchodní zástupce
- ve spojení s advokátní kanceláří vymáhá pohledávky
- komunikuje a zpracovává podklady pro externí účetní firmu

- **Vzdělávání a školení**

- zajišťuje vzdělávání zaměstnanců a obchodních zástupců
- vypracovává plány jednotlivých školení
- vyhodnocuje výsledky školení
- navrhuje marketingové materiály

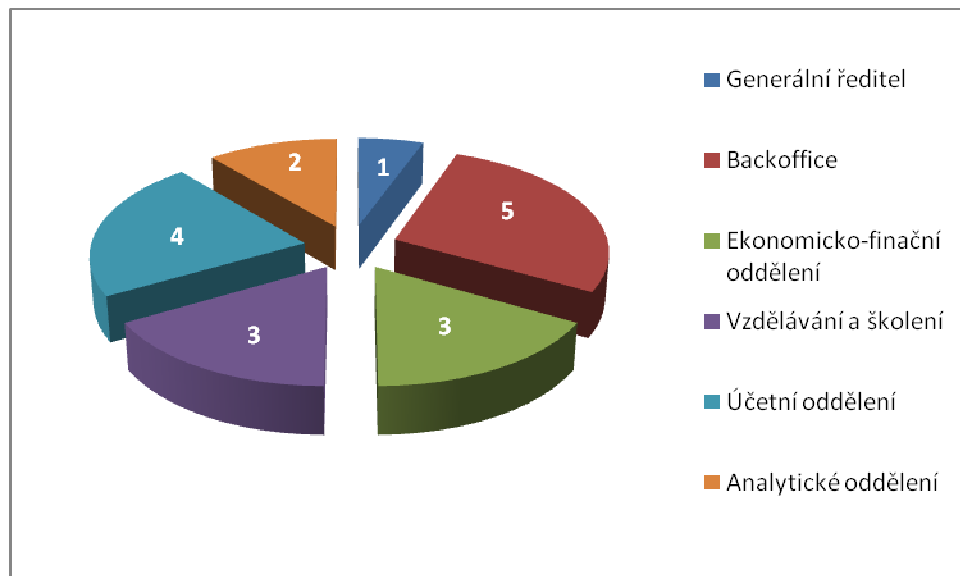
- **Účetní oddělení**

- zajišťuje mzdovou agendu všech zaměstnanců
- vede veškerou účetní agendu společnosti

- vypracovává účetní závěrku
- zpracovává přiznání k dani z příjmu právnických osob a přiznání k dani z přidané hodnoty

- **Analytické oddělení**

- vyvíjí informační systém dle požadavků centrály
- spravuje informační systém
- provádí reporty finančních produktů



Obr. 2. Počet zaměstnanců centrály společnosti (Zdroj: vlastní)

- **Obchodní oddělení**

Finanční poradenství

Osobní finanční plánování představuje jednu ze služeb, kterou společnost poskytuje svým klientům. Nabízí jim komplexní a dlouhodobé uspořádání osobních nebo rodinných financí na základě zevrubné analýzy klientovi situace, jeho potřeb a cílů. Výsledkem uspořádání financí je osobní finanční plán, který dá odpověď na otázku, jak velkou část současných

příjmů by měl klient (resp. jeho rodina) odkládat pro zajištění budoucích potřeb a jak tyto prostředky optimálně využít, aby ani koruna nebyla vynaložena zbytečně.

Služba zdaleka nekončí vytvořením finančního plánu. Klientovi je po seznámení s plánem nabídnuta realizace navržených řešení pomocí vhodných finančních produktů a sepsání příslušných smluv. Protože během realizace plánu může docházet ke změnám podmínek (na straně klienta i finančního trhu), na jejichž základě byl plán sestaven, je důležitá i následná péče, která zajistí jeho aktuálnost. Součástí jsou i pravidelné kontroly plnění. Je důležité ještě upozornit na to, že podstatou služby je prodej informací nikoli finančních produktů.

Z celkového počtu obchodních zástupců jich v této divizi pracuje jen malý zlomek.

Produktová divize

V produktové divizi působí obchodní zástupci, kteří se zaměřují na jednotlivé odvětví trhu: hypotéky a úvěry, pojištění, spoření a investice. Obchodními zástupci této divize se stávají profesionálové - specialisté na jednotlivé segmenty finančního a kapitálového trhu, kteří se již nezaměřují na komplexní finanční poradenství.

Zaměstnanecké výhody

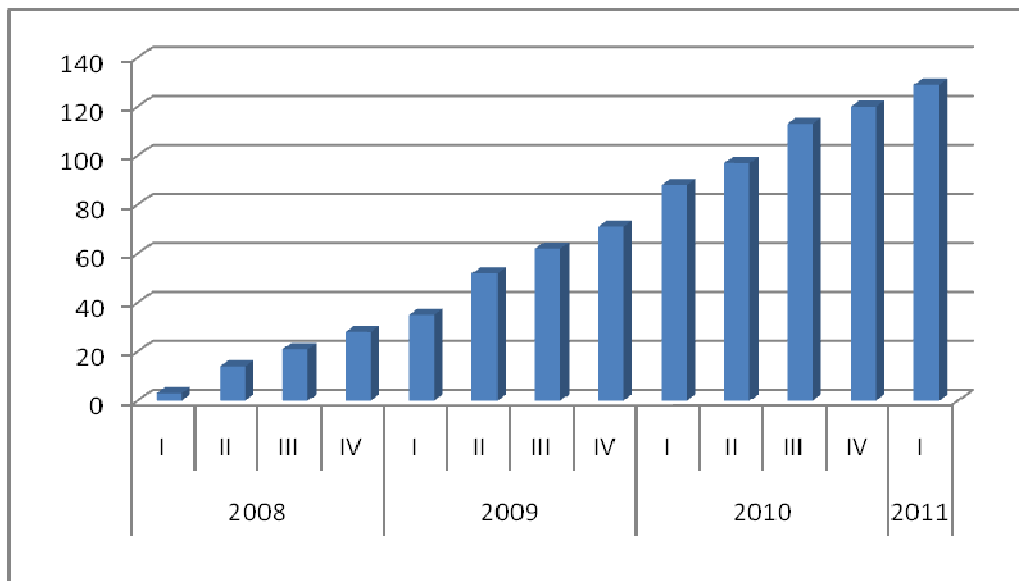
Divize zaměstnaneckých výhod radí firmám, jak mají optimálně využít potenciálu finančních produktů v personální politice společnosti. Specialisté na firemní obchody doporučí, jak sestavit penzijní plán, pojistně ochranný program, či jak nejlépe zavést manažerské pojištění. Navržené řešení dokážou ušít na míru i těm největším společnostem na trhu.

6.2 Vývoj počtu obchodních zástupců

Od založení společnosti v roce 2008 dochází k postupnému nárůstu počtu obchodních zástupců. Aktuálně má společnost 129 obchodních zástupců, kteří mají se společností uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení dle platného obchodního zákoníku.

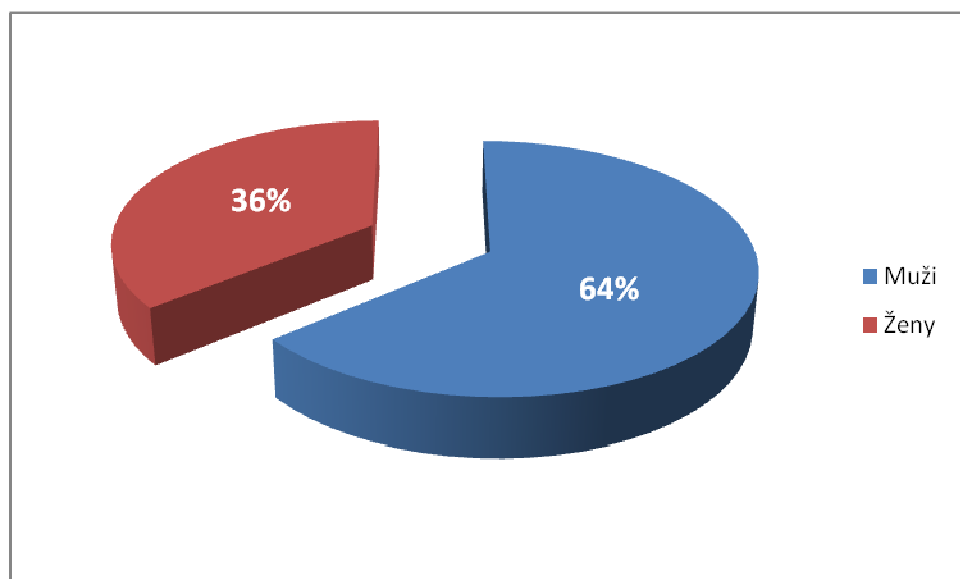
Tab. 1. Vývoj počtu obchodních zástupců v letech 2008 – 2011 rozdělených dle kvartálů
(Zdroj: Vlastní)

2008				2009				2010				2011
I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.
3	14	21	28	35	52	62	71	88	97	113	120	129



Obr. 3. Vývoj počtu obchodních zástupců 2008 – 2011 (Zdroj: vlastní)

6.3 Složení obchodních zástupců muži x ženy



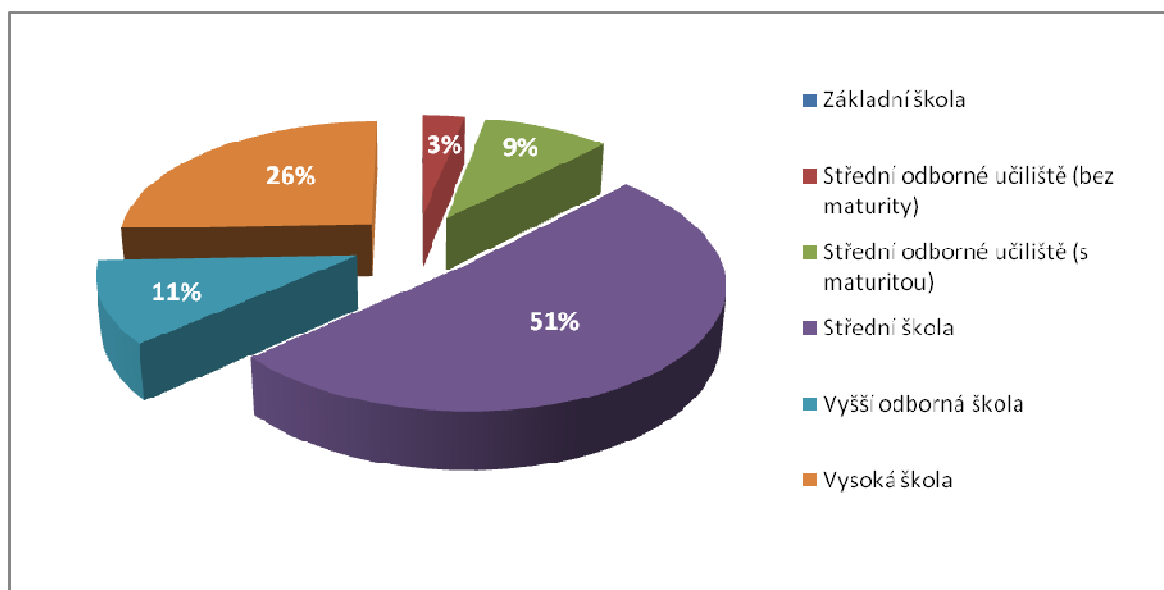
Obr. 4. Poměr muži x ženy v procentech (Zdroj: vlastní)

6.4 Složení obchodních zástupců dle stupně vzdělání

Z příložené tabulky a procentuálního vyjádření v grafu je patrné, že většina obchodních zástupců má středoškolské vzdělání. Tato situace by mohla být do budoucna velmi nebezpečná, pokud by Česká národní banka v budoucnu požadovala v tomto oboru vysokoškolské vzdělání.

Tab. 2. Složení obchodních zástupců dle stupně vzdělání
(Zdroj: Vlastní)

Stupeň vzdělání	Počet obchodních zástupců
Základní škola	0
Střední odborné učiliště (bez maturity)	4
Střední odborné učiliště (s maturitou)	12
Střední škola	66
Vyšší odborná škola	14
Vysoká škola	33



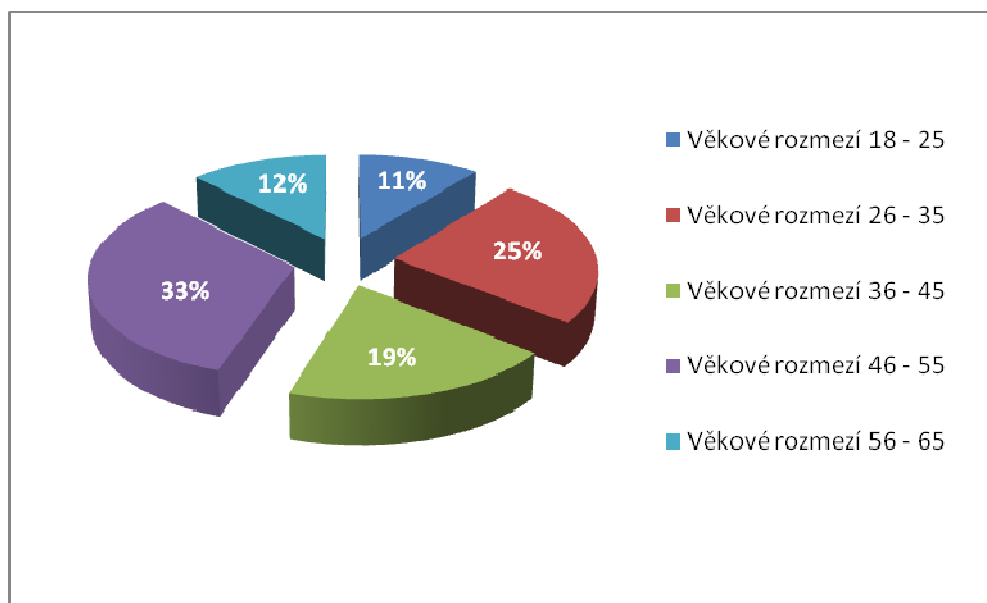
Obr. 5. Složení obchodních zástupců dle stupně vzdělání v procentech (Zdroj: vlastní)

6.5 Složení obchodních zástupců dle věkového rozmezí

Po provedení analýzy složení obchodních zástupců dle věkového rozmezí jsem zjistil, že nejpočetnější skupinu tvoří obchodní zástupci ve věku 46 – 55 let, což činí 33% z celkového počtu obchodních zástupců.

Tab. 3 Počet obchodních zástupců dle věkového rozmezí (Zdroj: Vlastní)

Věkové rozmezí				
18 – 25	26 – 35	36 – 45	46 – 55	56 – 65
14	32	25	42	16



Obr. 6. Počet obchodních zástupců dle věkového rozmezí v procentech (Zdroj: vlastní)

6.6 Současný systém personálního řízení ve společnosti

Personální řízení ve společnosti má na starosti generální ředitel společně s manažerem backoffice a zaměstnanci backoffice. V kompetenci backoffice jsou v současnosti např. tyto činnosti: příprava smluv o obchodním zastoupení včetně příloh k ní náležitých, evidence smluv o obchodním zastoupení apod.

6.7 Vyhledávání obchodní zástupců ve společnosti

6.7.1 Identifikace potřeby nových obchodních zástupců

Vedení společnosti společně s hlavními manažery skupin stanovuje roční plán náborem nových obchodních zástupců. Následně jsou na pravidelných měsíčních poradách zástupců centrály společnosti a manažerů detailněji rozebrány aktivity v oblasti náborem nových obchodních zástupců a hodnotí se, zda je stanovený roční plán skutečně plněn.

6.7.2 Zdroje vyhledávání potenciálních uchazečů

Ve společnosti je pro vyhledávání nových pracovníků v současnosti využíváno především externích zdrojů, a to jak při obsazování manažerských pozic, tak i při získávání nových obchodních zástupců. V případě, že se společnost rozhodne využít interních zdrojů k obsazení postu manažera, vychází z uchazečových znalostí, dovedností, schopností a dosažených pracovních výsledků. Důležitým faktorem jsou také reference od nadřízeného manažera.

Při získávání obchodních zástupců z externích zdrojů společnost a její obchodní síť využívají především těchto metod:

- Osobní doporučení od obchodních zástupců společnosti
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- Obchodní zástupci z jiného oboru působnosti
- Nabídky od uchazečů

Osobní doporučení od obchodních zástupců společnosti

Osobní doporučení od stávajících obchodních zástupců je ve společnosti nejčastěji využívanou metodou vyhledávání a získávání nových spolupracovníků, přičemž je kladen důraz na osobní vztahy a kontakty stávajících obchodních zástupců. Tito obchodní zástupci sami kontaktují pracovníky pojišťoven, stavebních spořitelů, penzijních fondů, bank, konkurenčních společností, či jiných prodejních struktur, kteří se rozhodli změnit místo nebo o této možnosti uvažují.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Inzerce je ve společnosti využívána pouze jako doplňková metoda vyhledávání nových obchodních zástupců i manažerů jednotlivých skupin. Inzerát podává sama centrála společnosti nebo manažer skupiny a to jen v regionálních periodikách. Inzerce má jasně stanovená pravidla a náležitosti, které musí obsahovat: název společnosti, adresa, telefonický, případně emailový kontakt, stručný popis práce, znalosti a dovednosti vyžadované od uchazeče. Zájemci o místo obchodního zástupce poté zasílají životopisy, z nichž jsou vybráni potenciální spolupracovníci, kteří jsou následně pozváni k osobnímu pohovoru.

Obchodní zástupci z jiného oboru působnosti

Zlomek nábíraných spolupracovníků tvoří obchodní zástupci z oboru podobného nebo i zcela odlišného, než kterým se společnost zabývá. Často je na samotných manažerech aby posoudili schopnosti jednotlivých zástupců, se kterými přijdou do styku.

Nabídky od uchazečů

Společnost na svých internetových stránkách popisuje obsazované pracovní pozice, na jejichž základě uchazeči posílají společnosti na její emailovou adresu žádosti o spolupráci a strukturovaný životopis. Všechny žádosti jsou následně vyhodnocovány a předány manažerům jednotlivých skupin dle místa jejich působení.

6.8 Výběr obchodních zástupců ve společnosti

Výběr nových obchodních zástupců, včetně podpisu Dohody o odpovědnostech, je plně v kompetenci manažerů jednotlivých skupin, kteří následně podávají generálnímu řediteli doporučení pro spolupráci s novým obchodním zástupcem. Celý proces vyhledávání a výběru je zakončen podpisem Smlouvy o obchodním zastoupení. Ta je pak následně důležitým faktorem pro budoucí spolupráci. Ve smlouvě je mimo jiné uvedeno, že pokud bude obchodní zástupce déle než šest měsíců nečinný, bude tato smlouva vypovězena.

6.8.1 Administrativní kroky v případě podpisu smlouvy o obchodním zastoupení včetně příloh

V případě úspěšného výběru dostává nový obchodní zástupce od svého nadřízeného manažera soubor dokumentů, které si za jeho přítomnosti prostuduje a následně vyplní. K souboru těchto dokumentů musí nový obchodní zástupce doložit výpis z rejstříku trestu ne starší než jeden měsíc a kopii živnostenského listu. Čistý trestní rejstřík je zákonnou podmínkou.

Soubor dokumentů obsahuje:

- **Smlouvu o obchodním zastoupení** – předmětem smlouvy je úprava práv a povinností mezi společností a obchodním zástupcem.
- **Souhlas se zpracováním osobních údajů** – kde dává nový obchodní zástupce souhlas ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů pro účely spolupráce v rámci smlouvy o obchodním zastoupení a prohlašuje, že byl ve smyslu § 11 zákona č. 101/2000 Sb. informován o právech a povinnostech zpracovatele.

- **Organizační směrnice pro obchodní službu** – tato směrnice upravuje vztahy mezi společnostmi a obchodní službou, jejíž se stává při podpisu členem. Dále upravuje spolupráci, organizační strukturu obchodní služby, vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými obchodníky, pravomoci na jednotlivých stupních obchodní služby, systém obsazování řídicích funkcí na jednotlivých stupních, řídicí a poradenskou kariéru.
- **Provizní směrnice** – je ve stanoveném období závazným předpisem pro odměňování obchodních zástupců a její součástí jsou: provizní směrnice pro vlastní produkci, popřípadě produkce v řídicích funkcích, koeficienty jednotlivých pozic, srovnání odměn, postup a termíny vyplacení odměn.
- **Etický kodex** – je závazný interní předpis společnosti, který platí pro všechny úrovně obchodní služby. V případě porušení etického kodexu je smlouva o obchodním zastoupení automaticky ukončena.
- **Informační list** – podává všechny informace o novém obchodním zástupci potřebné pro centrálu společnosti, např.: zda má k dispozici osobní automobil, osobní počítač, přístup k internetu, zda již má registraci pojišťovacího zprostředkovatele či investičního zprostředkovatele. V případě, že již tyto registrace má, uvede zde jejich číslo. Dále se zde uvádí počáteční pozice v organizační struktuře, nadřízený manažer, divize, do které bude nový obchodní zástupce zařazen a oblast jeho působnosti.

6.9 Zapracování obchodních zástupců ve společnosti

V prvních dnech po podpisu smlouvy o obchodním zastoupení se novému obchodnímu zástupci věnuje jeho nadřízený manažer, popřípadě kolega s delší praxí u společnosti, který ho zasvětil do nejzákladnějších procesů a pravidel ve společnosti. Do jednoho měsíce od podpisu smlouvy o obchodním zastoupení absolvuje obchodní zástupce vstupní školení, které je pořádáno centrálou společnosti. Na tomto školení jsou mu poskytnuty rozšířené

informace o fungování společnosti. Postupně po zapracování se obchodní zástupce účastní produktových školení na jednotlivé produkty v portfoliu společnosti, které pořádá centrála, popřípadě jej absolvuje v daném regionu.

6.10 Vyhodnocení hypotéz

V této části diplomové práce vyhodnotím hypotézy, které jsem uvedl v závěru teoretické části.

Hypotéza č. 1: Předpokládám, že společnost vyhledává nové obchodní zástupce pomocí interních i externích zdrojů.

Tato hypotéza není pravdivá. Společnost při vyhledávání obchodních zástupců využívá jen externích zdrojů, interní zdroje v současnosti využívá jen výjimečně, a proto v projektové části navrhnou, jak by společnost mohla vyhledávat obchodní zástupce z interních zdrojů.

Hypotéza č. 2: Předpokládám, že společnost při vyhledávání manažerů využívá především interních zdrojů.

Tato hypotéza není pravdivá. Společnost při budování obchodní sítě využívá externích manažerů, kteří do společnosti přicházejí.

Z tohoto důvodu v projektové části navrhnou, aby se společnost více zaměřila na vyhledávání manažerů z vlastních zdrojů a pořádala pro ně manažerská školení.

Hypotéza č. 3: Předpokládám, že společnost novému obchodnímu zástupci poskytne veškerou smluvní dokumentaci a seznámí jej detailněji se všemi potřebnými informacemi.

Tato hypotéza je pravdivá. Společnost na úvod poskytne novému obchodnímu zástupci informace prostřednictvím nadřízeného manažera, který s novým obchodním zástupcem smluvní dokumentaci prostuduje a vysvětlí mu jednotlivé body smlouvy o obchodním zastoupení.

Dále se již detailněji touto částí zabývat nebudu, společnost a manažeři podávají novým obchodním zástupcům dostatečné informace. Pro lepší informovanost centrály společnosti o nových obchodních zástupcích navrhu zavedení produktového listu. Díky produktovému listu získá společnost přehled o tom, jaké jsou znalosti obchodních zástupců o nabízených produktech finančního trhu.

Hypotéza č. 4: Nepředpokládám, že společnost má vlastní vzdělávací systém, který je organizován centrálou společnosti.

Tato hypotéza je pravdivá. Společnost nemá komplexní vzdělávací systém, který by byl organizován centrálou společnosti. Společnost pořádá jen vstupní seminář a produktová školení dle potřeby. Vzhledem ke skutečnosti, že se chce společnost v budoucnu zaměřit na poskytování kvalitního finančního poradenství, měla by vzdělávací a tréninkový systém zavést. Návrhem vzdělávacího a tréninkového systému se budu zabývat v projektové části.

6.11 Zhodnocení analýz

Při postupném analyzování jednotlivých částí procesu vyhledávání, výběru a zpracování obchodních zástupců jsem zjistil, že společnost má určité rezervy jak v oblasti vyhledávání, tak v oblasti zpracování obchodních zástupců.

6.11.1 Hodnocení systému vyhledávání obchodních zástupců

Společnost se snaží vyhledávat obchodní zástupce především z externích zdrojů a nesnaží se obsazovat manažerské pozice z interních zdrojů. Při vyhledávání nových obchodních zástupců používá především těchto zdrojů: osobní doporučení od obchodních zástupců společnosti, inzerci ve sdělovacích prostředcích, obchodní zástupce z jiného oboru působnosti, nabídky od uchazečů.

Společnost nespolupracuje s žádnou vysokou školou, což do budoucna vidím jako velmi slabou stránku, proto v projektové části diplomové práce navrhuji možnou spolupráci s vysokou školou.

6.11.2 Hodnocení systému výběru obchodních zástupců

System výběru obchodních zástupců, který je v současnosti ve společnosti zavedený, bych s drobnými změnami zachoval. Výběr nových obchodních zástupců je plně v kompetenci nadřízených manažerů, kteří si vybírají spolupracovníky, s nimiž budou následně pracovat. Proto je na nich samotných, zda si vyberou ty správné lidi, za které budou zodpovídat. Pozitivně hodnotím, že společnost vyžaduje při výběru sepsání dohody o odpovědnostech s novým obchodním zástupcem. Součástí dohody o odpovědnostech je přehled aktivit nového obchodního zástupce, jejichž plnění může nadřízený manažer v budoucnu kontrolovat. Změny bych provedl ve stanovení přesného postupu při výběru nových obchodních zástupců. V rámci těchto změn v projektové části navrhuji zavedení jednotného dotazníku pro všechny uchazeče.

6.11.3 Hodnocení systému zapracování obchodních zástupců

V oblasti zapracování obchodních zástupců hodnotím kladně vstupní školení, které je pořádáno centrálou společnosti. Avšak jak jsem již uvedl dříve, pokud se chce společnost dále zaměřit na poskytování opravdu kvalitního finančního poradenství, měla by nastavit pravidelný vzdělávací a tréninkový systém. Formu a obsah vzdělávacího a tréninkového systému navrhuji v projektové části.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Při zpracování projektové části budu vycházet z analytické části diplomové práce vyhledávání, výběru a zapracování obchodních zástupců ve společnosti a navrhnou možná zlepšení v těchto oblastech.

7.1 Návrh pro zlepšení systému vyhledávání obchodních zástupců

7.1.1 Navázání spolupráce s vysokou školou

Při předchozím bakalářském studiu na vysoké škole jsem s jejím vedením jednal o možné spolupráci fakulty a společnosti. Tato spolupráce by probíhala formou pořádání seminářů pro absolventské ročníky.

Semináře by po dohodě s rektorem vysoké školy navrhla centrála společnosti, samotný seminář by vedl odborný školitel z divize vzdělávání a školení. Návrh obsahu semináře:

- Seznámí posluchače se společností
- Seznámí posluchačů s prací obchodního zástupce
- Ukázka možných výdělků ve společnosti
- Volná diskuse na dané téma a dotazy z řad posluchačů

V této spolupráci vidím obrovskou prosperitu do budoucna a navíc by se tím snížilo riziko zavedení minimálně vysokoškolského vzdělání v tomto oboru, pokud by k tomuto kroku v budoucnu Česká národní banka přistoupila. Dále by se zvýšila prestiž a úroveň vzdělání ve společnosti.

7.1.2 Vyhledávání z vlastních zdrojů na pozici manažera

Společnost v současnosti nevyužívá této interní metody vyhledávání osob na pozici manažera skupiny, proto navrhuji, aby se zaměřila na výchovu manažerů z vlastních řad obchodních zástupců. Mezi obchodními zástupci se určitě najdou osobnosti, které budou splňovat podmínky v oblasti vedení a řízení obchodních zástupců a budou zcela jistě přínosem pro společnost. Obrovskou výhodou je fakt, že obchodní zástupce, který by uvažoval o této možnosti, již velmi dobře zná filozofii společnosti a může se tak lépe zaměřit na rozvoj své skupiny. Jen samotný zájem ze strany potenciálních manažerů by určitě nestačil, proto by bylo dobré udělat průzkum v rámci celé skupiny a následně zorganizovat centrálou společnosti centrální manažerské školení, na kterém by se potenciální manažeři naučili nadstavbové dovednosti pro práci s týmem.

7.1.3 Zasilání motivačního dopisu

Strukturovaný životopis, který je vyžadován manažery na všech stupních řízení prozradí dosažené vzdělání a předchozí praxi potenciálního uchazeče, avšak už nás neinformuje o skutečnosti, proč chce pro naši společnost pracovat a jak by pro ni mohl být přínosem. Proto by bylo vhodné strukturovaný životopis rozšířit o motivační dopis, který nám o uchazeči prozradí mnohem více informací.

Uchazeč by měl v motivačním dopise, co nejvýstižněji uvést proč by společnost měla do týmu přijmout právě jeho a dále by zde mohl vyzdvihnout své vlastnosti, dovednosti a zkušenosti, které doposud za svůj život nabyl. Důležitým faktorem je, aby byl motivační dopis krátký a výstižný.

7.2 Návrh pro zlepšení systému výběru obchodních zástupců

7.2.1 Výběrový pohovor

Vzhledem ke skutečnosti, že se výběr nových obchodních zástupců nechává plně v kompetenci manažerů a zkušených obchodních zástupců, bylo by vhodné pro tyto osoby zorganizovat školení. Předmětem školení by bylo seznámení s metodami výběrového řízení, účast-

níci školení by se naučili, jak správně postupovat u přijímacího pohovoru a vyvarovali se tak možných chyb. Výhodou by bylo, že by si dané školení mohla zorganizovat přímo centrála společnosti, neboť by v divizi vzdělávání a školení působila osoba s těmito zkušenostmi.

7.2.2 Strukturovaný seznam otázek k výběrovému pohovoru

Obchodní zástupci, kteří provádí výběr lidí do svého týmu, nemají přesně stanovené, jak při daném výběrovém řízení postupovat, a je tak často na nich samotných, jak si výběrový pohovor připraví. Není určen seznam otázek, na které se mají ptát, a proto se stává, že každý obchodní zástupce postupuje odlišně. Hlavním úkolem by mělo být získat od kandidáta co nejvíce informací o něm samotném.

Z tohoto důvodu navrhuji vypracovat dotazník, který by byl představen na školení organizovaném centrálou společnosti.

Návrh strukturovaného dotazníku:

KANDIDÁT NA POZICI	OBCHODNÍ ZÁSTUPCE	<input type="checkbox"/>
	MANAŽER	<input type="checkbox"/>

Jméno a příjmení:

Titul:

Datum narození:

Adresa trvalého bydliště:

Ulice:

Číslo:

Město:

PSČ:

Telefon:

Mobil:

Fax:

E-mail:

Stav:

Máte k dispozici vlastní: Automobil ano / ne Notebook ano / ne PC ano / ne

Praxe: (v pořadí od poslední)

Název a adresa firmy	Pozice	Od	Do

Vzdělání: (střední a vysoká škola)

Název a sídlo školy	Obor - specializace	Od	Do

Další kvalifikace (kurzy, tréninky):

Cizí jazyky:

Jazyk	Úroveň znalostí

Jiné dovednosti, které se dají využívat při práci ve společnosti:

Dosavadní praxe

Co Vás nejvíce bavilo v posledním zaměstnání / podnikání?

Co Vám nejvíce v posledním zaměstnání / podnikání vadilo?

Co považujete za svůj největší pracovní úspěch?

Co se Vám v posledním zaměstnání / podnikání nepovedlo?

Co Vás vede ke změně zaměstnání?

Jaké jsou Vaše zkušenosti s prodejem?

Co očekáváte od svého působení v naší společnosti?

Váš pohled na práci obchodního zástupce / manažera skupiny

Kolik hodin denně by měl obchodní zástupce / manažer skupiny věnovat prodeji?

Kolik hodin týdně se musí obchodní zástupce / manažer skupiny věnovat administrativě?

Kolik osob je potřeba oslovit, aby si obchodní zástupce sjednal schůzku?

Kolik schůzek musí obchodní zástupce absolvovat, aby sjednal smlouvu?

Jaký je průměrný měsíční příjem obchodního zástupce / manažera skupiny?

Kolik si chcete jako obchodní zástupce / manažer skupiny vydělat vy?

Čeho byste chtěl/a dosáhnout v tomto roce?

Čeho byste chtěl/a dosáhnout do budoucna?

Volný čas

Jaké jsou Vaše koníčky a zájmy:

JAK HODNOTÍTE SEBE

Zvolte u následujících možností Vaše hodnocení sebe sama.

Schopnost	Nejméně										Nejvíce
Schopnost domluvit se s druhými	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Schopnost prosadit svůj pohled na věc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Schopnost snést se s jinými lidmi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Organizace času a administrativa práce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Schopnost pracovat s čísly a fakty	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Schopnost určit a dosáhnout cíle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Samostatnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

CO JE PRO VÁS DŮLEŽITÉ

Zvolte u následujících hodnot jejich důležitost pro Vás

Potřeba	Nejméně										Nejvíce									
Nezávislost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Uznání ve společnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Volný čas – zábava	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Možnost rozhodovat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Společenská prestiž	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Peníze	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Užitečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rodinný život	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bezpečí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Osobní rozvoj	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CO VÁM „VRTÁ HLAVOU“:

Zatrhňte, pokud pochybujete o své schopnosti:

- Vykonávat práci obchodního zástupce / manažera skupiny tak, abyste byl sám spokojen
- Najít dostatek klientů / obchodních zástupců
- Vnímat sebe sama jako obchodního zástupce / manažera skupiny
- Naučit se všechny potřebné vědomosti
- Spolupráce s ostatními pracovníky ve společnosti
- Vyrovnat se s odmítnutím ze strany klienta
- Zvládnout dlouhou pracovní dobu
- Věnovat méně času rodině nebo přátelům
- Pracovat s telefonem při domlouvání schůzek
- Profesionální kontakt se svými blízkými
- Spojit svoji profesi s účastí na společenských akcích
- Být závislý na provizi

7.2.3 Návrh na doplnění přílohy ke smlouvě o obchodním zastoupení

Společnost při podpisu smlouvy nezjišťuje zkušenosti obchodního zástupce s produkty, které nabízí finanční trh, proto navrhuji připojit ke smlouvě o obchodním zastoupení přílo-

hu, tzv. produktový list. Součástí produktového listu budou jednotlivé finanční instituce dostupné na trhu, kde obchodní zástupce jednoduše zaškrtně, s jakými institucemi a jejich produkty se již na finančním trhu setkal. Pro společnost by tento produktový list byl obrovským přínosem jednak díky zjištění, jak se nový obchodní zástupce orientuje ve finančním sektoru, ale také především z pohledu plánování budoucích školení. Navrhuji použít tento dotazník také u stávajících obchodních zástupců, neboť by tak společnost získala data, která se jí mohou v budoucnu hodit při domlouvání nových obchodních partnerů do jejího portfolia.

Návrh produktového listu:

Tab. 4. Produktový list (Zdroj: Vlastní)

POJIŠŤOVNY
<input type="checkbox"/> Aegon <input type="checkbox"/> Allianz <input type="checkbox"/> Amcico <input type="checkbox"/> Axa <input type="checkbox"/> Česká pojišťovna <input type="checkbox"/> Česká podnikatelská pojišťovna <input type="checkbox"/> ČSOB <input type="checkbox"/> Generali <input type="checkbox"/> ING <input type="checkbox"/> Kooperativa <input type="checkbox"/> Pojišťovna České spořitelny <input type="checkbox"/> Uniqa <input type="checkbox"/> Jiná
Dále prosím specifikujte produkt vyznačené pojišťovny (např. Generali – IŽP future) - - - -
BANKY
<input type="checkbox"/> LBBW <input type="checkbox"/> Česká spořitelna <input type="checkbox"/> ČSOB <input type="checkbox"/> GE Money <input type="checkbox"/> Hypoteční banka <input type="checkbox"/> Komerční banka <input type="checkbox"/> Raiffeisenbank <input type="checkbox"/> Volksbank <input type="checkbox"/> UniCredit Bank <input type="checkbox"/> Jiná
STAVEBNÍ SPOŘITELNY
<input type="checkbox"/> ČMSS <input type="checkbox"/> Modrá pyramida <input type="checkbox"/> Raiffeisen <input type="checkbox"/> Česká spořitelna <input type="checkbox"/> Wüstenrot

PENZIJNÍ FONDY
<input type="checkbox"/> Axa <input type="checkbox"/> ČSOB <input type="checkbox"/> ING <input type="checkbox"/> Česká pojišťovna <input type="checkbox"/> Česká spořitelna <input type="checkbox"/> Komerční banka <input type="checkbox"/> Jiný
INVESTIČNÍ SPOLEČNOSTI
<input type="checkbox"/> Conseq <input type="checkbox"/> ČP Invest <input type="checkbox"/> HSBC <input type="checkbox"/> Immofinanz <input type="checkbox"/> ING <input type="checkbox"/> Pioneer Investments <input type="checkbox"/> IS ČS <input type="checkbox"/> Jiná
NEBANKOVNÍ SPOLEČNOSTI
<input type="checkbox"/> Home credit <input type="checkbox"/> Cetelem <input type="checkbox"/> Cofidis <input type="checkbox"/> Profireal <input type="checkbox"/> Provident <input type="checkbox"/> Jiná

7.3 Návrh pro zlepšení adaptace a zapracování obchodních zástupců

Adaptace je nejdůležitější etapou profesního života obchodního zástupce. V této etapě obchodní zástupce získává určité dovednosti a návyky, které se pak promítají v celé jeho profesní kariéře. Úkolem adaptace je tedy, aby se obchodní zástupce naučil základní věci.

Adaptaci je potřeba věnovat stejnou pozornost jako vyhledávání a výběru obchodních zástupců. S tímto faktem bude potřeba seznámit všechny řídicí manažery a stávající obchodní zástupce, kteří pracují s nově přichozími obchodními zástupci.

Navrhují stanovit adaptační proces na sedm měsíců od podpisu smlouvy o obchodním zastoupení, přičemž prvních šest měsíců budou probíhat intenzivní školení a tréninky. Na tomto místě navrhuji obsah vzdělávacího a tréninkového systému.

Návrh vzdělávacího systému

Tab. 5. Vzdělávací systém (Zdroj: Vlastní)

VS 1	Seznámení se společností Seznámení s prací obchodního zástupce Motivační fáze	1. Den
	Filozofie důchodu + Seznámení se Softwarem	2. Den
	Investice prezentace Pojištění prezentace	3. Den
VS 2	Obchodní dovednosti 1	2 Dny
VS 3	Penzijní připojištění (obecné + produktové) + Stavební spoření (obecné + produktové)	1. Den
	Investiční životní pojištění (obecné + produktové) Registrace Investičního zprostředkovatele + Podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele	2. Den
VS 4	Otevřené podílové fondy prezentace (obecné + produktové)	1. Den
	Začlenění Otevřených podílových fondů do renty na důchod	2. Den
VS 5	Bydlení (Úvěry ze stavebního spoření + hypoteční úvěr obecně)	1. Den
	Produktové školení + Úvěry ze stavebního spoření	2. Den
VS 6	Domácnost, Domy, Občanská odpovědnost	1. Den
	Pojištění automobilu – zákonné + havarijní pojištění	2. Den
VS 7	Finanční optimalizace + Program optimalizace	3 Dny
VS 8	Time management	1. Den
	Obchodní dovednosti 2	2. Den

- **Vzdělávací systém 1 (VS1)**

Hlavní cíle vzdělávacího systému 1 (VS1):

- Pochopit dokonale úlohu společnosti
- Pochopit úlohu a práci obchodního zástupce společnosti a jeho povinnosti vůči manažerovi
- Pochopit práci manažera a jeho povinnosti vůči obchodnímu zástupci
- Seznámit se s principy plánování práce obchodního zástupce
- Pochopit terminologii a logiku základních konceptů společnosti
- Zvládnout přípravu kontaktů na sjednávání schůzek s klienty
- Zvládnout sjednávání schůzek s klienty
- Zvládnout představení konceptu práce společnosti
- Pochopit logiku dvoustupňového poradenského procesu společnosti
- Udělat si konkrétnější představu o finanční optimalizaci společnosti
- Obecné seznámení s filozofií pojištění a investic
- Seznámit se podrobněji s Programem soukromého důchodu
- Příprava podkladů a studijních materiálů pro registraci na ČNB

První a druhý týden po vzdělávacím systému 1 (VS1) jsou v rámci vzdělávacího systému naprosto klíčové a je potřeba, aby byl obchodní zástupce připraven věnovat veškerý čas nové kariéře u společnosti. Věci se mají dělat buď pořádně, nebo vůbec. Začátek je náročný na čas tím více, že člověk přirozeně dělá více chyb a je schopen hůře organizovat svůj čas. Obchodní zástupce se musí připravit na to, že v těchto dvou týdnech bude pracovat minimálně 10 hodin denně a že výsledky zatím nebudou takové, jaké si představuje do budoucna.

Na druhé straně je potřeba říci, že jinak to ani být nemůže. Zkušenosti nového obchodního zástupce jsou zatím minimální, nemá žádné své klienty, veškeré věci se učí. Je to něco,

čím si musí projít, ať chce nebo ne. A čím více hodin denně tomu bude věnovat, tím rychleji se přes toto počáteční „zahřívací“ období dostane.

Po celou dobu kariéry obchodního zástupce bude klíčové, aby plně respektoval pokyny svého manažera, ale v prvních dvou týdnech to dokonce platí na 200%.

Během prvního týdne jej bude mimo jiné čekat osobní pohovor s manažerem. Na tomto osobním setkání bude mít obchodní zástupce možnost znovu se vrátit k vzdělávacímu systému 1 (VS1) a zodpovědět si otázky, které ho napadnou později.

Znovu si zrekapituluje, co je cílem prvních 14 dnů a upřesní si „Akční plán“, který si s manažerem vytvořili ještě před vzdělávacím systémem 1 (VS1). Dohodne se na krocích v prvních dvou týdnech. Musí brát toto plánování vážně, neboť do značné míry rozhodne o tom, jestli bude nebo nebude v následujících dnech úspěšný a hlavně také o tom, kolik si vydělá peněz.

- **Vzdělávací systém 2 (VS2)**

Obchodní zástupce se začíná účastnit standardního života v týmu svého manažera a jeho součástí jsou i schůzky s klienty, pro které potřebuje obchodní zástupce zvládnout i základní obchodní dovednosti. Vzdělávací systém 2 (VS2) je přizpůsoben tomu, že obchodní zástupce přichází do týmu. Program vzdělávacího systému 2 (VS2) je zaměřený na sjednání schůzky, první schůzku s klientem a na práci s doporučeními.

Vzdělávací systém 2 (VS2) bude užitečný pro všechny, ale pro nové obchodní zástupce téměř životně, protože hned v následujících dnech použijí všechno, co se tady naučili a v následujících dnech natrénovali.

- **Vzdělávací systém 3 – 6 (VS3 – VS6)**

Na těchto seminářích se obchodní zástupce seznámí s finančním trhem a dozví potřebné informace o jednotlivých typech finančních produktů. V rámci vzdělávacího systému 3 (VS3) se také obchodní zástupce připraví na test, který je nutné složit pro získání licence zprostředkovatele pojistných produktů u ČNB.

- **Vzdělávací systém 7 (VS7)**

Náplní a hlavním cílem vzdělávacího systému 7 (VS7) je vysvětlení, jak vypadá finanční optimalizace. Finanční optimalizace je rozdělena do následujících kroků:

Získání vstupních údajů

Komplexní analýza

Vypracování osobního finančního plánu

Realizace plánu

Navazující péče

Obchodní zástupce by si měl uvědomit, že cílem a přínosem osobní finanční optimalizace je popis nejefektivnější cesty k dosažení cílů klienta zohledňující aktuální situaci klienta a objektivní možnosti finančního trhu. Finanční plán zpravidla přináší klientovi optimalizaci jeho finanční situace a odpoví mu na otázky, zda má:

- 1. Optimálně pokrytá rizika**
- 2. Optimální portfolio pro investování a spoření**
- 3. Optimální složení cizích zdrojů (půjčky, úvěry)**

Obchodní zástupce si musí uvědomit, že neprodává finanční produkty, ale že musí poznat životní situaci a cíle domácnosti, zhodnotit jejich finanční hospodaření a smlouvy a ukázat jim, kde mají skryté peníze. No a ty pak klientům proměnit v několik tisíc či desítek tisíc korun navíc, které pomohou prožít členům domácnosti jejich živost kvalitněji.

Dobrý obchodní zástupce společnosti se nepozná podle toho, jak dobře klientovi produkty prodá. Dobrý obchodní zástupce se pozná hlavně podle toho, jak dobře umí navázat kontakt s lidmi, co vše se o nich samotných dozví a v neposlední řadě podle toho, jak dokáže všechny získané informace vyhodnotit.

- **Vzdělávací systém 8 (VS8)**

Vzdělávací systém 8 (VS8) je rozdělen do dvou částí. První část je zaměřena na time management v kontextu osobního růstu.

Cílem této části je pomoci obchodním zástupcům nalézt odpovědi na otázky, které trápí mnohé z nás. Tyto otázky definoval ve své publikaci P. Pacovský (2000):

- jak zmenšit časový stres
- jak najít pevné body, od kterých by se dal jednoduše uspořádat pracovní i soukromý čas
- jak plánovat, aby nešlo o cosi umělého, odtrženého od reality, ale aby plánování pružně reagovalo na změny a vedlo poradce přirozeně po stanovené cestě
- jak má získat pocit klidu a přesto stihnout všechny důležité aktivity, které chce a musí vykonat
- jak si má ochránit svůj čas, svá rozhodnutí, jak se má zbavit stresu, když se mu zrovna nedaří
- jak má spolupracovat a žít ve všech vztazích, které má
- jak má dát do souladu nelehkou realitu dnešní doby se silnými pocity a emocemi uvnitř sebe
- jak s vynaložením stejného množství energie znásobit efektivitu své práce

Druhá část vzdělávacího systému 8 (VS8) bude zaměřena na nadstavbové obchodní dovednosti a obchodní zástupce se dozví např.:

1. Uzavírací techniky obchodu
2. Akvizice zákazníků
3. Zefektivnění obchodu
4. Efektivní vyjednávání – strategie a techniky
5. Využití potenciálu zákazníků
6. Správný proces kladení otázek
7. Verbální a neverbální vystupování
8. Fáze prodejního rozhovoru a jeho kritická místa
9. Umění naslouchat

Návrh tréninkového systému

Hlavní záměr tréninkového systému je prakticky zažít vzdělávací systém 1 až 8, aby účastníci téma zvládli a začali používat v praxi a dosáhli tak výsledků, které očekávají.

Tab. 6. Tréninkový systém (Zdroj: Vlastní)

TS 1	Telefonování	1. Den + 2. Den
TS 2	Teorie 1. Schůzka po analýzu + část prakticky	2. Den
	Prakticky 1. schůzka po analýzu (natočení na kameru + zpětná vazba)	3. Den
TS 3	1. schůzka analýza – teoreticky	4. Den
	1. schůzka analýza – prakticky (natočení na kameru + zpětná vazba)	5. Den
TS 4	2. schůzka – představení řešení u klienta (teoreticky) 2. schůzka – představení řešení u klienta (prakticky)	6. Den + 7. Den
TS 5	3. schůzka (příprava smluv) + následná péče (Jak často... atd.) + shrnutí TS + zpětná vazba (námitky, dotazy, návrhy zlepšení atd.)	7. Den
TS 6	Seznámení se Softwarem + shrnutí TS + zpětná vazba (námitky, dotazy, návrhy zlepšení atd.)	8. Den + 9. Den

7.3.1 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování procesu vzdělávání je poslední a velmi důležitou částí celého vzdělávacího systému, neboť zde společnost získává zpětnou vazbu o průběhu jednotlivých školení. Podstatou každého vzdělávacího programu by mělo být stanovení cílů, které se mají naplnit. Zpětné vyhodnocování výsledků vzdělávání dá společnosti zprávu o cílech a výsledcích školení a mělo by odpovědět na otázku, zda dané školení splnilo svůj účel a zda bylo pro účastníky školení přínosem.

To, jak bude daný vzdělávací systém společnosti prospěšný, určí především nárůst provizního obratu, který ji přinese. Efektivita, kterou má daný vzdělávací systém přinést, závisí nejen na výběru lektorů, ale i na dalších skutečnostech. Při zavedení vzdělávacího a tréninkového systému je potřeba počítat s určitými náklady, které bude společnost nucena vynaložit. Dle mého názoru se společnost na tento fakt nemůže dívat jako na nutný náklad, ale jako na investici, která jí následně přinese výsledky v podobě zisků. Právě tím nejpodstatnějším důvodem zavedení vzdělávacího a tréninkového systému je zvýšení výkonnosti obchodních zástupců.

7.4 Zhodnocení ekonomické náročnosti a rizik spojených s realizací navrhovaného projektu

Náklady, které by musela společnost vynaložit na projektovou část vyhledávání a výběru jsou minimální. Jsou to především náklady na tisk navržených dokumentů a náklady na mzdu pracovníků backoffice, kteří budou jednotlivé materiály připravovat. V případě navázání spolupráce s vysokou školou, by byly náklady dle prvotního zjištění zanedbatelné, neboť by se týkaly jen mzdy pracovníka divize vzdělávání a školení, jelikož by jednotlivé semináře probíhaly v prostorách vysoké školy, které by poskytla zdarma. Pokud by společnost zavedla vzdělávací a tréninkový systém, dá se fakticky uvažovat o dvou možnostech financování. První možností je hrazení vzdělávacího a tréninkového systému samotnými obchodními zástupci. Cena by byla stanovena, tak aby pokryla celkové náklady na vzdělávací a tréninkový systém. Druhou variantou je, že by si obchodní zástupci hradili jen ubytování a stravu a veškeré ostatní náklady na vzdělávací a tréninkový systém by pokryla centrála společnosti.

Rizika, která by hrozila se zavedením jednotlivých částí projektu, vidím v nesprávném postupu při používání jednotlivých navržených materiálů ze strany manažerů. Dalším obrovským rizikem při zavedení vzdělávacího a tréninkového systému by mohla být skutečnost, že se někteří stávající manažeři i obchodní zástupci neztotožní s filozofií společnosti a mohl by tak nastat odliv manažerů i obchodních zástupců ke konkurenci.

7.5 Shrnutí projektové části

Postupnou analýzou současného stavu vyhledávání, výběru a zapracování obchodních zástupců ve společnosti, jsem odhalil některé nedostatky. Pro zlepšení jednotlivých kroků jsem ve fázi vyhledávání manažerů navrhnul, aby se společnost více zaměřila na vyhledávání z vlastních zdrojů. Dalším doporučením je, aby společnost dovedla do finální podoby spolupráci s vysokou školou, kde jsem studoval bakalářský obor. Navázání této spolupráce by do budoucna mohlo společnosti přinést více vysokoškolsky vzdělaných obchodních zástupců.

Při výběru nových obchodních zástupců není ve společnosti přesně dané, jak by měl manažer postupovat. Proto jsem navrhnul strukturovaný dotazník, který by celý výběr sjednotil. Dále jsem navrhnul ke smlouvě o obchodním zastoupení přidat přílohu v podobě produktového listu, který informuje společnost o znalostech nových obchodních zástupců v oblasti finančního trhu. Tyto informace společnosti pomůžou při plánování vzdělávacího systému, zejména jeho produktové části. Dohodu o odpovědnostech, která je při výběru obchodních zástupců sepsána hodnotím velmi pozitivně, a tudíž bych ji zachoval.

V poslední fázi projektové části diplomové práce jsem se zabýval adaptací a zapracováním obchodních zástupců. Z provedené analýzy jsem zjistil, že společnost pořádá jen úvodní školení, což je nedostačující, pokud se chce zaměřit na poskytování kvalitního finančního poradenství. Proto jsem navrhnul kompletní vzdělávací a tréninkový systém, který by zvýšil prestiž a vzdělanost obchodních zástupců ve společnosti.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem řešil problematiku vyhledávání, výběru a zapracování obchodních zástupců ve společnosti XY. V první části diplomové práce jsem se touto problematikou zabýval z teoretického hlediska. Snažil jsem se vybrat nejpodstatnější informace, které jednotlivé publikace o této problematice nabízí.

Na základě teoretických poznatků potřebných k vypracování projektové části jsem provedl analýzu systému vyhledávání, výběru a zapracování obchodních zástupců ve společnosti. Během této analýzy jsem zjistil určité nedostatky, na jejichž základě jsem v projektové části navrhnul opatření, která za předpokladu, že se správně zrealizují, budou přínosem pro společnost.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu vyhledávání, výběru a zapracování obchodních zástupců. Zlepšení systému jsem navrhnul v těchto oblastech: navázání spolupráce s vysokou školou, zasílání motivačního dopisu, vyhledávání z vlastních zdrojů na pozici manažera, využívání dotazníku pro uchazeče o pozici obchodního zástupce, připojení produktového listu ke smlouvě o obchodním zastoupení, vzdělávací a tréninkový systém, vyhodnocení vzdělávacího systému. Návrhy na změny v oblasti vyhledávání a výběru jsou časově i finančně nenáročné. Návrh zavedení vzdělávacího a tréninkového systému je již časově i finančně nákladnější, avšak dle mého názoru je to investice do budoucna.

Jen samotný výběr obchodních zástupců společnosti zisky nezvýší, je nutné, aby byli obchodní zástupci neustále hodnoceni, motivováni a především vzděláváni.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:**

- [1] ADAM, J., H., *Anglicko-český ekonomický slovník*, Praha: Leda 2000. 803 s. ISBN 80-85927-70-5
- [2] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] BARTÁK, J., *Vzdělávání ve firmě*, Praha: Alfa Publishing 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6
- [4] BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, Brno: CP Books, a. s. 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol., *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [6] HARTMANOVÁ, V., a kol., *Pravidla českého pravopisu*, Olomouc: Nakladatelství Olomouc 2001. 351 s. ISBN 80-7182-054-7
- [7] HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [8] CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*, Praha: Grada Publishing 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6

- [9] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [10] LUDLOW, R., PANTON, F., *Zásady úspěšného výběru pracovníků*, Praha: Grada Publishing 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2
- [11] PACOVSKÝ, P., *Člověk a čas*, Tábor: Time Expert s. r. o. 2000. 251 s. ISBN 80-902783-0-2
- [12] PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada Publishing 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5
- [13] SOUČEK, Z., *Firma 21. století*, Praha: Professional Publishing 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6
- [14] VAJNER, L., *Výběr pracovníků do týmu*, Praha: Grada Publishing 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5

Internetové zdroje:

- [15] *Citáty slavných osobností: Jack Welch* [online]. 2010 [cit 2011-06-29] Dostupné z WWW: <<http://citaty.net/autori/jack-welch/?page=2>>

Interní materiály:

- [16] interní materiály společnosti XY

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Organizační struktura společnosti (Zdroj: [16])	37
Obr. 2. Počet zaměstnanců centrály společnosti (Zdroj: vlastní).....	39
Obr. 3. Vývoj počtu obchodních zástupců 2008 – 2011 (Zdroj: vlastní).....	41
Obr. 4. Poměr muži x ženy v procentech (Zdroj: vlastní).....	42
Obr. 5. Složení obchodních zástupců dle stupně vzdělání v procentech (Zdroj: vlastní).....	43
Obr. 6. Počet obchodních zástupců dle věkového rozmezí v procentech (Zdroj: vlastní).....	43

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj počtu obchodních zástupců v letech 2008 – 2011 rozdělených dle kvartálů (Zdroj: Vlastní).....	41
Tab. 2. Složení obchodních zástupců dle stupně vzdělání (Zdroj: Vlastní).....	42
Tab. 3 Počet obchodních zástupců dle věkového rozmezí (Zdroj: Vlastní)	43
Tab. 4. Produktový list (Zdroj: Vlastní).....	58
Tab. 5. Vzdělávací systém (Zdroj: Vlastní)	60
Tab. 6. Tréninkový systém (Zdroj: Vlastní).....	65

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dohoda o odpovědnostech

PŘÍLOHA P I: DOHODA O ODPOVĚDNOSTECH

DOHODA O ODPOVĚDNOSTECH

PORADCE _____ **NADŘÍZENÝ MANAŽER (ŘEDITEL)** _____

Datum VSI _____	Finanční rezerva _____
-----------------	------------------------

ZÁKLADNÍ MĚSÍČNÍ VÝDAJE		
Životní náklady +	Finanční produkty a sporení +	Podmínkami +
	Zábava=	CELKEM

CÍL	TERMÍN	MĚSÍČNÍ VÝDAJE NA SPLNĚNÍ	VÝDAJE CELKEM

PLÁN MĚSÍČNÍCH PŘÍJMŮ			
Měsíční příjem	Pozice v kariéře	Brutto body	
1. měsíc			
2. měsíc			
3. měsíc			
4. měsíc			
5. měsíc			
6. měsíc			

POTŘEBNÉ MĚSÍČNÍ AKTIVITY			
3. schůzky	2. schůzky	1. schůzky	Oslovení

ODPOVĚDNOST PORADCE (JP, P, PROFIP)	ODPOVĚDNOST REGIONÁLNÍHO MANAŽERA (OBCHODNÍHO ŘEDITELE)
<p>Pro dosažení svých cílů a výdělku budu realizovat standardní aktivity poradce v plném pracovním nasazení</p> <ul style="list-style-type: none"> • pravidelné oslovování klientů v rozsahu stanoveném výše • pravidelné schůzky s klienty v rozsahu stanoveném výše • pravidelná účast na všech školeních VS • pravidelná účast na regionálních trénincích • pravidelná účast na poradách • pravidelná účast na workshopech • pravidelná účast na individuálních konzultacích s manažerem • samostudium doporučených materiálů a knih • pravidelné zaznamenávání aktivit do formuláře "vizuální řízení výkonu" • zpracování projektu 100 • zpracování projektu 20 	<p>Pro dosažení cílů a výdělku poradce zabezpečím</p> <ul style="list-style-type: none"> • regionální tréninky • pravidelné porady • pravidelné workshopy • individuální konzultace • doprovod za klienty • pomoc při vytváření řešení pro klienty • produktová školení • technické zázení • garantovanou fixní odměnu pro první tři měsíce • osobní a profesní rozvoj poradce

V _____ Dne _____

Podpis PORADCE (JP, P, PROFIP)

Podpis REGIONÁLNÍHO MANAŽERA (OBCHODNÍHO ŘEDITELE)