

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2010

Helena Kováčová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Analýza personálních činností v malém podniku

Vypracovala: Helena Kováčová

Vedoucí práce: Ing. Jana Kuřetová

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Analýza personálních činností v malém podniku“
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 21. května 2010

Podpis

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická část	3
2.1	Personální práce	3
2.2	Malé a střední podniky	3
2.3	Personální práce v malém podniku	5
2.4	Personální činnosti	5
2.4.1	Vytváření, analýza a popis pracovních míst	6
2.4.2	Personální plánování	7
2.4.3	Získávání zaměstnanců	8
2.4.4	Výběr	10
2.4.5	Přijímání a adaptace	10
2.4.6	Hodnocení pracovníků	11
2.4.7	Odměňování	12
2.4.8	Vzdělávání a rozvoj	13
2.4.9	Péče o pracovníky	14
3	Praktická část	15
3.1	Představení společnosti Budexport Praha a.s.	15
3.2	Vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování	16
3.3	Popis pracovního místa	17
3.4	Popis práce vybraných pracovníků	17
3.4.1	Obchodní reprezentant	17
3.4.2	Ředitel prodeje	18
3.5	Získávání pracovníků	19
3.6	Výběr a přijímání zaměstnanců	21
3.6.1	Ředitel prodeje	21
3.6.2	Obchodní reprezentant	22
3.7	Adaptace a zaškolování	24
3.8	Hodnocení	26
3.9	Odměňování	27
3.9.1	Mzda	27
3.9.2	Benefity	28
3.10	Motivace, vzdělávání a rozvoj	29
4	Závěr	31
5	Použitá literatura	32
6	Seznam zkratk	33
7	Přílohy	34

1 Úvod

Úspěch firmy v dnešní rychle se měnící době závisí na mnoha vlivech – na technickém vybavení, hospodaření, dostupnosti kapitálu, konkurenčních výhodách. Velice důležité však také je, jaké zaměstnance podnik má, jaké mají znalosti a zkušenosti a co chtějí dokázat. Právě dnes, v době odeznívající finanční krize, tedy víc než kdykoli předtím, o přežití či naopak neúspěchu rozhodují právě lidé, tedy zaměstnanci. Nikdy dříve nebylo řízení lidských zdrojů ve firmách věnováno tolik pozornosti, jako je tomu v posledních letech.

Zejména v posledních dvou desetiletích, kdy v České republice funguje kapitalismus, pocítila personalistika výrazný posun kupředu. Tržní prostředí zvyšuje nároky na management společností a to nejen v oblasti efektivního hospodaření, ale hlavně v oblasti lidských zdrojů. Navíc dnešní trhy začínají být nasycené, nabízené výrobky a služby jsou často téměř totožné, avšak značnou konkurenční výhodou mohou být právě lidé, tedy zaměstnanci. Naštěstí si již dnes většina firem uvědomuje důležitost a přínosy lidských zdrojů. Mnohdy to však tak není v případě malých podniků, které se nemohou rozvoji personální práce věnovat natolik jako střední a velké podniky. Majitelé malých podniků se často více starají o prodejní, finanční a technické oblasti a neuvědomují si, jak je práce s lidskými zdroji důležitá a jaký je v ní potenciál. Dalším důvodem toho, proč na personální práci v malých podnicích není dáván takový důraz, je fakt, že malá firma si často nemůže dovolit zaměstnat odborníka – personalistu. Pokud tedy ve firmě existuje řízení lidských zdrojů, většinou ho provádí majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, který pro výkon této činnosti nemá kvalifikaci a není to ani hlavní náplň jeho práce. Těmito nedostatky může být rozvoj jinak úspěšného malého podniku zpomalen.¹

Cílem bakalářské práce je zmapovat a zhodnotit vybrané personální činnosti v malém podniku a navrhnout možná zlepšení. Bakalářská práce se dělí na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se zaměřím na personální práci jako takovou, na význam malých a středních podniků a na postavení personální práce v malém podniku, následně popíšu vybrané personální činnosti. V praktické části bakalářské práce se budu zabývat konkrétním malým podnikem, jehož majitelé jsou zkušení v oblasti obchodu a financí, ne však v oblasti personalistiky. Při rozhodování o oblasti lidských zdrojů používají hlavně

¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 9.

intuici a spoléhají se na své letité zkušenosti. Proto si trůufám tvrdit, že v oblasti personální práce v podniku mohou být určité nedostatky, které se pokusím najít.

Teoretická část vychází z veřejně dostupných zdrojů, především z literatury. Informace k praktické části získám především z rozhovorů a konzultací s vedením firmy a z interních materiálů.

2 Teoretická část

2.1 Personální práce

Ve spojení s personalistikou a řízením lidí je možné setkat se s mnoha pojmy, které bývají považovány za podobné, ne-li totožné. Jde o termíny personální administrativa (správa), personální řízení, řízení lidských zdrojů, personální práce a personalistika. Výrazy personální práce nebo personalistika se většinou užívají jako obecné označení pro tuto oblast řízení. Pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů popisují různá vývojová stadia či koncepce personální práce.²

Moderní pojetí personalistiky bývá označováno jako řízení lidských zdrojů (podle anglického HRM - human resources management), které formuluje obecné a dlouhodobé cíle personální práce propojené s ostatními podnikovými cíli. V pojetí řízení lidských zdrojů je stále více personální práce delegováno na jiné vedoucí zaměstnance všech úrovní, daleko významnějším se také stává vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců.³ Obvykle se personalistika zabývá množstvím personálních činností, od získávání a výběru pracovníků, přes zaškolení a vzdělávání, až po odměňování, přiznávání zaměstnaneckých výhod a dodržování podmínek bezpečnosti a hygieny práce. Na rozdíl od personalistiky je řízení lidských zdrojů přístupem, který při využití propojení kulturních, strukturálních a personálních postupů umožní strategicky rozmisťovat loajální pracovní sílu a tím tak dospěje ke konkurenční výhodě.⁴

2.2 Malé a střední podniky

V dnešní době zatím neexistuje žádná univerzální definice, která by popsala, jaká kritéria musí malý podnik splňovat. Můžeme se setkat s dělením podniku na mikropodniky, malé podniky, střední a velké podniky podle počtu zaměstnanců (toto je nejčastější třídění), výše ročního obrátu, podle výše aktiv (bilanční suma roční rozvahy), podle výše zisku či podle jiných dělení. Často se tyto parametry kombinují.⁵

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 15.

³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 17.

⁴ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z.. *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 20 – 22.

⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 12.

Podnikatelé a firmy se běžně třídí na mikrofirmy, malé firmy a střední podniky takto: ⁶

- mikrofirmy (mají do 10 zaměstnanců, roční obrat je do 2. mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR)
- malé firmy (mají do 50 zaměstnanců, roční obrat je do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR)
- střední firmy (mají do 250 zaměstnanců, roční obrat je do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR)

Malé a střední podniky (MSP) většinou představují místní kapitál a místní vlastnické poměry, nebývá totiž zvykem, aby byly vlastněny zahraničními společnostmi. Přínosy podnikání zůstávají v dané oblasti a státu, navíc jsou s regionem více provázány než větší podniky. Většina malých podniků především pomáhá ve městech a vesnicích, kde působí, dotvářet atmosféru a podílí se na místním dění. MSP mohou fungovat jako protipól monopolům a velkým firmám, když se pokouší co nejlépe uplatnit na lokálních trzích, např. tím, že vyhoví individuálním přáním zákazníků. MSP však mají mnoho omezení a nevýhod. Mezi některé z nich patří, že obvykle nezaměstnávají špičkové manažery a obchodníky, protože si to nemohou dovolit. Mají ztížený přístup ke kapitálu a tak omezenou možnost rozvoje a investic; dále je jejich podnikání ztíženo rostoucím počtem a změn právních předpisů, což klade na podnikatele požadavky navíc. ⁷

Malé a střední podniky jsou pro ekonomiku nepostradatelné jak v České republice, tak v Evropě. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v ČR je přibližně 99,85 %, na celkové zaměstnanosti 60% a podíl na hrubém domácím produktu dosahuje 37%. ⁸ V Evropě tvoří MSP 99,8% všech podniků EU (tj. 19 miliónů firem) a zaměstnávají až 74 miliónů lidí. ⁹

⁶ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 19

⁷ Tamtéž, s. 20 – 22.

⁸ Tamtéž, s. 11.

⁹ Tamtéž, s. 20.

2.3 Personální práce v malém podniku

V malých podnicích obvykle není zavedeno personální oddělení ani pozice personalisty. Běžným rysem personální práce v malém podniku je to, že rozhodovací a řídicí aktivity náleží majiteli, nejvyššímu řídicímu pracovníkovi, nebo malé skupině vedoucích pracovníků. Podrobná dělba rozhodovacích prací neexistuje. Na první pohled se může zdát, že provádění personálních prací v malé firmě je činnost jednoduchá. Ale není tomu tak, protože činnosti personální práce a to, jací lidé v podniku působí, jsou velmi důležité pro to, aby podnik prosperoval a rozvíjel se.¹⁰

2.4 Personální činnosti

Cílem podnikání je vytvořit společnost s dobrým postavením na trhu, úspěšnou, prosperující a v neposlední řadě ziskovou. K dosažení těchto cílů napomáhá personální práce také tím, že se snaží nalézt nejlepší spojení člověka s pracovními úkoly, zkouší přizpůsobit schopnosti lidí měnícím se požadavkům pracovních míst. Personální práce se snaží dosáhnout co nejlepšího využívání pracovních schopností pracovníků, zároveň utváří pracovní skupiny a týmy a usiluje o dobré mezilidské vztahy. Mezi další úkoly personální práce patří zajištění rozvoje pracovníků a dohled na dodržování zákonů z oblasti práce a zaměstnávání lidí.¹¹

Výkonnou částí personální práce jsou personální činnosti, které se snaží zajistit úkoly personální práce. Mezi hlavní personální činnosti patří:¹²

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování (včetně motivování)

¹⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 30.

¹¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 17 – 19.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 21 – 22.

- Vzdělávání a rozvoj
- Péče o pracovníky (včetně zdravotní péče)
- Průzkum trhu práce
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

2.4.1 Vytváření, analýza a popis pracovních míst

Vytváření pracovních míst je děj, kdy se formují a přidělují pracovní úkoly jedince nebo skupiny a třídí se do pracovních míst. Efektivní vytváření pracovních míst není jednorázová záležitost, ale téměř nikdy nekončící proces, který často vyžaduje možnosti a schopnosti, které majitelé malých podniků nemají k dispozici. Přestože se doporučuje pro tuto činnost najmout odbornou pomoc, mnoho majitelů v praxi vytváří pracovní místa samo, buď to na základě zkušeností, nebo pomocí analogie s jinými podniky.

Vytváření pracovních míst vychází zejména z charakteristik firmy (cíle, produkce aj.) a u charakteristik pracovníků (dovednosti, kapacita apod.). Konkrétně má vytváření pracovních míst nejčastěji tuto podobu: určení podnikových výrobních (obchodních) cílů a následné rozložení těchto cílů do jednotlivých úkolů a stanovení rozsahu těchto činností. Dále se analyzují organizační, technické a jiné podmínky nutné pro splnění jednotlivých činností a za daných podmínek se stanoví standardní postup a časová náročnost při plnění úkolu a náročnost a požadavky na schopnosti pracovníka. Dalším bodem při vytváření pracovních míst je srovnání náročnosti úkolů s kapacitou a dalšími schopnostmi pracovníků. Po tomto porovnání se přiřazují pracovní úkoly k povinnostem pracovníkovi s konkrétními charakteristikami, probíhá tedy definování pracovních míst a určení vazeb na další pracovní pozice. Následně se stanovuje nutný počet pracovních míst s ohledem na rozsah pracovních úkolů.¹³

Analýza pracovních míst je zjišťování, záznam a rozbor informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách a podmínkách, za nichž se práce realizuje a o dalších propojeních a souvislostech pracovních míst. Výstupem této analýzy je popis pracovního

¹³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 43 - 45.

místa, který je základem pro specifikaci pracovního místa (tj. souhrn požadavků, které jsou kladeny na pracovníka na tomto pracovním místě).¹⁴

V malém podniku může být zdrojem informací potřebných k analýze majitel, protože běžně má dostatečný přehled o charakteristice pracovních míst, většinou je zmíněným zdrojem informací právě držitel pracovního místa, jelikož ten práci vykonává nejčastěji a má o ní lepší přehled. Další informace mohou dát i rozhovory s odcházejícími pracovníky, bezprostředními nadřízenými, pracovníky na stejných či obdobných pozicích či odborníky. Dodatečným zdrojem informací mohou být také písemné dokumenty. Mezi metody získávání informací patří nejčastěji pozorování, pohovor s držitelem pracovního místa a dotazníky. Při analýze pracovních míst je žádoucí používat více zdrojů a metod získávání informací.¹⁵

Jak již bylo zmíněno, výsledkem analýzy je **popis pracovního místa**, v němž je zahrnut název místa, organizační začlenění, druh a rozsah úkolů, odpovědnosti, pravomoci, povinnosti, práva a pracovní podmínky. Popis pracovního místa bývá využíván zejména pro potřeby plánování a k informování pracovníka nebo uchazeče o pracovní místo.¹⁶

2.4.2 Personální plánování

Personální plánování (plánování pracovníků) pomáhá k dosažení podnikových cílů tak, že předpovídá vývoj, určuje cíle a uskutečňuje kroky vedoucí k zajištění cílů přiměřenou pracovní silou. Personální plánování zajišťuje pracovníky v potřebné kvantitě, kvalitě, s vhodnými charakteristikami a motivací, pracovníky flexibilní a rozumně rozmístěné do pracovních míst ve správný čas s adekvátními náklady. Hlavní činností plánování je předvídat množství a kvalifikaci pracovníků a také kde tyto pracovníky vzít. Plánování je možno chápat ve více rovinách - **plánování potřeby** (např. kolik a jaké pracovníky bude podnik potřebovat), **plánování pokrytí potřeby** (např. zda bude nutná dodatečná potřeba pracovníků a pokud ano, jak se pokryje; jak se bude řešit případný přebytek zaměstnanců, jak bude probíhat mobilita pracovníků), **plánování personálního rozvoje** pracovníků, se kterým velice souvisí i **plánování ostatních personálních činností** (plány získávání a výběru, vzdělávání,

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 40.

¹⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 47 - 48.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, str. 80.

rozmisťování, odměňování a produktivity práce, hodnocení, penzionování a propuštění pracovníků).¹⁷

Při odhadech potřeby pracovníků se využívá řady metod, které jsou zejména založené na zkoumání vývojových zákonitostí, z nichž se pak předpokládají budoucí změny. Jelikož se však tyto zákonitosti více projevují ve velkých skupinách (v malých jsou pozorování příliš ovlivněna dalšími vlivy), většinu těchto metod malý podnik využívat nemůže. Z těchto důvodů se při odhadu potřeby zaměstnanců využívá spíše intuice a zkušenosti majitele nebo vedení firmy. Přínosné je také vzít v úvahu návrhy a představy pracovníků. Pro úspěch intuitivních metod je však nutné mít dostatek informací o všech faktorech ovlivňující potřebu pracovníků v malém podniku.

Proces plánování pokračuje tím, kde budoucí potřebu zaměstnanců uspokojit. Budoucí potřeba zdrojů se dá naplnit z existujících vnitřních zdrojů (např. přerozdělením pracovníků, zvýšením pracovního výkonu), pokud vnitřní zdroje nestačí, musí se podnik obrátit ke zdrojům vnějším. Malý podnik bývá v této situaci v nevýhodě, protože mnohdy nemá čím nalákat uchazeče a mívá tudíž problém se získáváním pracovníků. Většinou ani nemá možnost uchazeče s nevyhovující kvalifikací přeškolit, musí tedy najít pracovníka dostatečně připraveného.¹⁸

2.4.3 Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků je činnost, která má rozpoznat, vyhledat, přitáhnout a posléze zaměstnat vhodné uchazeče o zaměstnání. To vyžaduje zveřejnění jasné a výstižné nabídky, z které uchazeč získá jasnou představu o práci a společnosti samotné.¹⁹ Vše se musí dít s přiměřenými náklady a ve stanoveném termínu. Dalším úkolem je získat informace o uchazečích, přičemž tyto informace se později využijí pro výběr nejvhodnějšího uchazeče.

Společnost může pracovníky získávat z vnitřních a vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje patří pracovní síly uspořené díky lepší technologii, změněné organizaci práce nebo díky jinému technickému rozvoji; pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější činnosti než dosud, nebo pracovníci, kteří chtějí změnit pracovní pozici. Vnější zdroje tvoří volné pracovní síly (např. nezaměstnaní), absolventi právě odcházející ze škol, zaměstnanci

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 89 - 91.

¹⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 52 – 61.

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*, str. 133.

jiných společností, kteří chtějí změnit zaměstnání. Doplnkovými vnějšími zdroji bývají ženy v domácnosti, důchodci a studenti.²⁰

Proces získávání pracovníků je následující:²¹

- Identifikace potřeby.
- Popis a specifikace pracovního místa je východiskem pro formulování nabídky zaměstnání.
- Zvážení alternativ, zda nelze jinak obsadit pracovní místo, např. formou zkráceného úvazku apod.
- Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, tedy těch charakteristik, které uchazeči nejvíce přiblíží nabízení místo.
- Identifikace zdrojů.
- Volba metod získávání (uchazeči se nabízejí sami, doporučení současného pracovníka firmy, přímé oslovení jedince, vývěsky, inzeráty, letáky, spolupráce s odbory, školami, s úřady práce, internet).
- Volba informací a dokumentů požadovaných od uchazečů (dotazník, životopis, průvodní dopis, doklady o vzdělání, lékařské osvědčení, výpis z rejstříku trestů).
- Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění.
- Shromažďování informací a dokumentů poskytnutých uchazeči a komunikace s nimi.
- Předvýběr uchazečů, jehož vyústěním je rozřazení uchazečů do tří skupin: velmi vhodní (jsou pozváni k dalšímu výběru), vhodní (jsou pozváni k dalšímu výběru, jen pokud není dostatečné množství velmi vhodných uchazečů), nevhodní (nejsou vybráni do dalších výběrových procedur a jsou slušně odmítnuti).
- Vytvoření seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k dalšímu výběru.

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 117 – 121.

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 122 – 145.

2.4.4 Výběr

Cílem výběru je z více uchazečů vybrat toho, který bude pravděpodobně nejvíce vyhovovat požadavkům pracovního místa, pracovní skupiny a celé organizace. Ve fázi výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat danou práci, jeho odborné a osobní charakteristiky a potenciál.

Běžný postup při výběru je následující (všechny kroky se však nemusí uskutečnit):²²

- Průzkum dotazníků a dalších dokumentů
- Předběžný rozhovor s uchazečem, jeho účelem je doplnění informací z dokumentů a dotazníků
- Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti
- Samotný výběrový pohovor (strukturovaný, polostrukturovaný, nestrukturovaný)
- Rozbor referencí
- Lékařská prohlídka
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- Informování uchazečů o rozhodnutí

V malých podnicích je zvykem, že se při výběru pracovníků kombinují metody výběrového pohovoru a rozbor dokumentů (životopis, dotazníky, reference apod.). Testů pracovní způsobilosti se příliš nevyužívá.²³

2.4.5 Přijímání a adaptace

Přijímání je období, které začíná momentem, kdy poté, co byl uchazeč vybrán, přijal nabídku zaměstnání, a končí během dne nástupu zaměstnance do zaměstnání. V tomto období je nutné vykonat řadu procedur, tou hlavní je příprava, vypracování a podpis pracovní smlouvy. Odpovědný zaměstnanec dále seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi.

²² KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 103.

²³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 104.

Po samotném podepsání pracovní smlouvy je podstatné zařadit pracovníka do personální evidence (zařízení osobní karty, mzdového listu, průkazu aj.).²⁴

Adaptací je myšlena orientace a začlenění pracovníka do systému organizace. Postup adaptace má většinou písemnou podobu, mnohdy je však nepsaný. Záměrem adaptace je snížení nákladů na fluktuaci pracovníků, snížení ztrát na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti.²⁵ Při nástupu do zaměstnání by měl být zaměstnanec informován o předpisech, týkajících se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Nový zaměstnanec je poté uveden na pracoviště a seznámen s ostatními zaměstnanci a spolupracovníky a doprovázen na své pracovní místo, kde je mu předáno vybavení potřebné pro výkon práce. Pokud je nutné pracovníka vyškolit, je mu přidělen školitel, který mu bude nápomocen v době adaptace.²⁶

2.4.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků dává manažerům společnosti informace o pracovním výkonu zaměstnance, o jeho možnostech a potřebách (např. školení a vzdělávání). Hodnocení je také důležité pro kontrolu a aktivní motivaci zaměstnanců. Poskytuje vedení i pracovníkovi zpětnou vazbu na hodnocené období. Dává možnost zlepšit nedostatky a zlepšit pracovní výkon pro další období.²⁷ Cílem hodnocení tedy je posoudit, jak zaměstnanec plní své úkoly, práci a požadavky a jak se chová k lidem, s kterými přichází do styku. Do hodnocení jako personální činnosti spadá také sdělení výsledků hodnocení pracovníkům (obvykle se používá hodnotící rozhovor), prodiskutování výsledků a snaha nalézt opatření, která povedou ke zlepšení výkonu.

Pro hodnocení se musejí použít vhodná kritéria, mezi ně patří výsledky práce (množství, kvalita apod.), pracovní a sociální chování, dovednosti a znalosti a následně je třeba definovat, jaký výkon se považuje za žádoucí, přijatelný a nepřijatelný. Při hodnocení se musí přihlídnout k faktorům, které jsou na pracovníkovi nezávislé, ale mohou ovlivnit pracovní výkon.²⁸

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 178 – 179.

²⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*, str. 143.

²⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 115.

²⁷ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, s. 133.

²⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 124 – 125.

Kritéria pro hodnocení se liší na každé pracovní pozici. U pozice obchodníka se můžeme setkat s těmito kritérii: ²⁹

- Obrat. Není však praktické, aby byl obrat jediným kritériem hodnocení, protože může vést k prodeji zboží s nízkým ziskem, případně se ztrátou.
- Marže. Kritérium marže ukazuje, zda má obchodník schopnost prodat zboží za vyšší cenu.
- Počet nových zákazníků. Jedná se o kritérium, které motivuje obchodníky být aktivní, navíc pomáhá k růstu společnosti.
- Počet aktivních zákazníků. Opět vede obchodníky k aktivnímu přístupu, aby nejen získávali nové zákazníky a pasivně neočekávali objednávky, ale aby sami nabízeli zboží.

Hodnotit pracovníky může pracovník personálního oddělení, nezávislý externí hodnotitel, zákazníci, podřízený či spolupracovník. Avšak nejčastěji hodnocení provádí bezprostřední nadřízený. Metod hodnocení je mnoho, nejpoužívanější jsou: metoda hodnocení dle stanovených výsledků (u nedělnických pozic), dle plnění norem, na základě kritických případů, BARS, vytváření pořadí pracovníků dle výkonu, assessment centre, volný popis. V malém podniku se často používají metody dle stanovených výsledků (cílů), na základě plnění norem a pomocí stupnice.

2.4.7 Odměňování

Komplexní odměňování nezahrnuje pouze mzdu, ale i zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, uznání (pochvalu), pověřování významnými a zajímavými úkoly, příjemné vztahy na pracovišti, zlepšování pracovních podmínek. Mnohé formy odměny (zejména odměny nepeněžní povahy) vedou ke spokojenosti zaměstnance. Vzhledem k tomu, že v malých podnicích často vládnou více osobní vztahy než ve větších podnicích, mají malé podniky lepší podmínky pro vytvoření přátelského prostředí a příjemné atmosféry. ³⁰

Cílem systému odměňování je předepsat mzdu za odvedenou práci v souladu se mzdovou politikou podniku, která má za úkol získat kvalifikované zaměstnance, motivovat k pracovnímu výkonu a požadovanému pracovnímu chování a zajistit celkovou výši

²⁹ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 43 - 44.

³⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 156 – 157.

vyplácených mzdových prostředků v žádoucím rozsahu.³¹ Systém odměňování má zaujmout uchazeče o zaměstnání v podniku, odměňovat pracovníky a být jimi akceptován, motivovat je a stimulovat ke zlepšování kvalifikace a schopností. Musí být v souladu se zdroji a potřebami podniku, veřejnými zájmy a právními normami.³²

2.4.8 Vzdělávání a rozvoj

V moderní době se vzdělávání a rozvoj stal celoživotním procesem. Firmy se na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců musejí zaměřovat, protože se často objevují nové technologie a mění se lidské potřeby a přání, které vyžadují flexibilitu společností a jejich zaměstnanců.³³

Vzdělávání pracovníků v podniku je souborem činností a opatření, které jsou zaměřeny na získání znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců organizace. Cílem těchto aktivit je zvýšení kvalifikace pracovníků. Do oblasti vzdělávání patří:³⁴

- orientace - jejím výsledkem je krátká adaptace pracovníka na organizaci, kolektiv a pracovní místo,
- prohlubování kvalifikace (doškolení) – cílem je přizpůsobit znalosti pracovníka specifickým požadavkům pracovního místa,
- rekvalifikace (přeškolení) – účelem je získávání nových schopností, které pracovníkovi umožní pracovat na jiném pracovním místě,
- profesní rehabilitace – výsledkem je zpětné zařazení pracovníků, kterým zdravotní stav bránil ve výkonu dosavadního zaměstnání.

Vzdělávací metody se dají rozdělit na metody vzdělávání na pracovišti, které se používají při získávání dovedností u méně kvalifikačně náročných pozic, na rozdíl od metod mimo pracoviště, které jsou cíleny na nabytí odborných znalostí a orientují se na vzdělávání vedoucích pracovníků.

³¹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 68 – 69.

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 267.

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 237.

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*, str. 286.

Mezi vzdělávací metody používané na pracovišti patří: Instruktaž při výkonu práce (často krátkodobá a jednorázová), coaching (dlouhodobé instruování), mentoring (obdoba coachingu, kdy si vzdělávaný pracovník sám vybírá mentora), counselling (vzájemné konzultování), asistování (pomoc zkušenému pracovníkovi jako forma vzdělávání), rotace práce (střídání pracovních úkolů).

Vzdělávací metody používané při výkonu práce mimo pracoviště jsou: přednáška, demonstrování, případová studie, workshop (úprava případové studie vhodná pro týmové řešení), simulace, hraní rolí (manažerské hry), assessment centre (diagnosticko – výcvikový program), outdoor training.

Škála metod na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště zahrnuje: pracovní porady, poradenství, trainee programs (vzdělávání nadějných uchazečů), samostudium, e – learning.³⁵

2.4.9 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky se zabývá pracovním prostředím, bezpečností a ochranou zdraví při práci, pracovní dobou a pracovním režimem, personálním rozvojem, službami poskytovaných pracovníkům na pracovišti, ostatními službami poskytovaných zaměstnancům a jejich rodinám (např. kulturní a sportovní aktivity, stravování, životní podmínky pracovníků aj.) a péčí o životní prostředí.³⁶

V oblasti péče o pracovníky (zejména v oblasti materiální) nedisponuje malý podnik takovými možnostmi, jaké má velký podnik. Výhodou malého podniku však je možnost přizpůsobení péče konkrétnímu pracovníkovi dle jeho aktuálních potřeb. Malý podnik může poskytnout pružnější pracovní dobu a režim a především lepší podmínky pro vytváření přátelských vztahů mezi pracovníky a jejich rodinami.³⁷

³⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*, str. 298 - 303.

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 321.

³⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 35.

3 Praktická část

V praktické části bakalářské práce se zaměřením na konkrétní malý podnik, zejména na jeho obchodní tým a popíši vybrané oblasti personální práce uvedené v teoretické části. V závěru každé podkapitoly zhodnotím způsob provádění konkrétní činnosti a pokusím se najít chyby či nedostatky, a pokud to bude možné, v souladu s teoretickou částí navrhnou možná zlepšení.

3.1 Představení společnosti Budexport Praha a.s.

Společnost byla založena v roce 1996 dvěma společníky jako Budexport Praha s.r.o. V roce 2002 byla převedena na akciovou společnost. Oba zakladatelé (společníci) ve firmě působí dodnes a to na pozici finanční ředitelka a obchodní ředitel. Přestože název společnosti je Budexport Praha, sídlo má v Jeseníku (Olomoucký kraj). Slovo Praha bylo použito pouze jako vhodné do názvu. V současné době je ve společnosti zaměstnáno 17 zaměstnanců: obchodní ředitel, finanční ředitelka, ředitel prodeje, devět obchodních reprezentantů (OR), dva dispečeri, účetní, asistentka, garážmistr. Roční obrát se pohybuje kolem 100 miliónů Kč.

Společnost Budexport Praha a.s. zabývá nákupem a distribucí stavebních hmot. Jde hlavně o cement (pytlovaný a volně ložený), zdící materiály (cihly, tvárnice) a izolace (polystyren a minerální vaty). Cement tvoří asi 80% prodeje, ostatní materiály zbylých 20%. Materiály jsou z 70% polského původu, jsou nakupovány přímo u polských výrobců, zbylých 30% pochází ze Slovenska, Německa a České republiky. Zboží se prodává hlavně do Česka, konkrétně jde o prodejce stavebnin a stavební firmy. Nejedná se tedy o prodej ke koncovým spotřebitelům.

Celý obchodní systém ve společnosti funguje následovně: o získávání zákazníků a péči o ně se starají obchodní reprezentanti (obchodníci, obchodní zástupci), navštěvují je a snaží se jim prodat zboží. Reprezentanti také určují koncovou cenu zboží pro zákazníka, ta se vytvoří z nákupní ceny, ceny dopravy a marže. Samotné objednávky, objednání zboží u výrobce a zařízení dopravy mají na starosti dispečeri. Společnost používá systém průběžek - přímé distribuce zboží od výrobce k zákazníkovi - nepoužívá tedy sklady. K přepravě si najímá kamionovou dopravu.

3.2 Vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování

O vytváření nových pracovních míst rozhoduje nejužší vedení, tedy finanční ředitelka a obchodní ředitel, kteří také tvoří strategii podniku. Vedení neplánuje žádné aktivity v horizontu delším než je jeden rok. Do roku 2005 působili ve společnosti tři až čtyři obchodní zástupci, avšak společnost na začátku roku 2006 změnila systém, chtěla se více rozvíjet, počet obchodníků vzrostl na šest, každý obsluhoval jeden určený sektor, kde nabízel všechny komodity. Od roku 2010 ve společnosti působí devět obchodníků, přičemž sedm z nich obsluhuje pouze svůj region, kde nabízí všechny komodity mimo cementu, zbylí dva působí po celé republice, kde nabízí pouze cement (jejich cílovou skupinou jsou spíše stavební firmy než prodejci stavebnin).

Tým reprezentantů dříve vedl přímo obchodní ředitel, ale s rozšiřujícím se týmem rostly i povinnosti a obchodní ředitel už tuto činnosti nestíhal vykonávat a navíc ji nedělal tak dobře, jak by bylo vhodné. Proto byla na jaře roku 2009 zavedena pozice ředitele prodeje, který má na starosti právě vedení prodejního týmu.

Zhodnocení

Jelikož se společnosti v posledních letech daří a její podnikání je úspěšné, snaha o rozvoj a zvýšení podílu na trhu se jeví jako logický krok kupředu. Toho by však nešlo dosáhnout s nižším počtem obchodních zástupců, kteří měli svou kapacitu, a ta byla téměř naplněna. Pokud tedy společnost chce růst i nadále, získávat nové klienty a udržet si je, bylo zvýšení počtu obchodníků nevyhnutelné. Zvětšení obchodního týmu vyústilo ve vytvoření pozice ředitele prodeje, protože obchodní reprezentanti jsou pro fungování společnosti nepostradatelní a potřebují vedení. Nárůst počtu obchodníků příliš neovlivní množství práce účetní a asistentky. Na těchto pozicích tedy není nutné zvyšovat počet zaměstnanců. Nejvíce nárůst práce pocítí dispečeri. Společnost předpokládá, že dva dosavadní dispečeri budou schopni vykonávat práci v požadovaném rozsahu (vedení vychází ze zkušeností, kolik obchodních případů jsou dispečeri schopni zajistit), zatím tedy neuvažuje o přijmutí nového dispečera. Pokud by však byli dosavadní zaměstnanci příliš vytíženi, bylo by přínosné zaměstnat dalšího pracovníka na pozici dispečera, nejlépe na půl pracovního úvazku (na letní období, kdy se realizuje nejvíce obchodních případů).

Ve firmě se každoročně stanovuje roční obchodní plán obratu, marže a mezd, žádná písemná podoba personálního plánu však neexistuje. Jelikož společnost nenajímá brigádníky ani jiné zaměstnance pouze na sezónu (zaměstnává pracovníky pouze dlouhodobě), domnívám se, že každoroční personální plán není nutný. V poslední době se vedení firmy věnovalo plánování potřeby zaměstnanců na pozici obchodního ředitele a obchodních zástupců. Toto plánování bylo podrobné, zejména bylo nutné stanovit časový horizont, kdy samotné přijímání a výběr bude probíhat, protože bylo důležité mít nové zaměstnance připraveny včas, tedy než začne stavební sezóna. Toto časové naplánování se zatím jeví jako dobře provedené.

3.3 Popis pracovního místa

Jelikož se jedná o nově zavedenou pozici, dokument „Popis a specifikace pracovního místa ředitele prodeje“ ve společnosti zatím není vytvořen. Dokument „Popis pracovního místa obchodního reprezentanta“ ve společnosti existuje (viz příloha č. 1. *Popis pracovního místa obchodního reprezentanta*), je však používán pouze pro informativní účely uchazečů o zaměstnání. Popis pracovního místa OR navíc není úplný, chybí položky jako je organizační začlenění, vztah k ostatním pracovním místům a případná rizika.

Zhodnocení

Podnik by měl také zpracovat popis a specifikaci pracovního místa ředitele prodeje a upravit popis a specifikaci pracovního místa obchodního reprezentanta. Přestože se tyto dokumenty ve firmě používají především jako informativní pro uchazeče, kde je jim vysvětleno, v jaké se situaci se podnik nachází a v čem spočívá práce OR, bylo by vhodné, aby ve firmě existoval ucelený dokument obsahující zařazení, charakteristiku, pracovní podmínky a rizika práce, povinnosti a práva pracovníka a požadavky na pracovníka. Popis a specifikace pracovního místa má mnohé využití, nejen při přijímání a výběru zaměstnanců, ale také při rozmisťování, hodnocení a odměňování pracovníků.

3.4 Popis práce vybraných pracovníků

3.4.1 Obchodní reprezentant

Důležitými články společnosti jsou právě obchodní reprezentanti, tedy obchodníci. Ti se starají o stávající zákazníky a snaží se získat nové. Kontakt se zákazníky je založen hlavně

na osobních návštěvách, dalšími komunikačními kanály jsou telefon a elektronická pošta. Do roku 2008 ve firmě fungoval systém, kdy obchodník byl dva dny v týdnu „na cestách v terénu“, tedy navštěvoval zákazníky, zbylé tři dny věnoval administrativě a další komunikaci s klienty z kanceláře v Jeseníku. V roce 2009 se počet dnů strávených v terénu a v kanceláři změnil na 3 dny v terénu a 2 dny v kanceláři, od roku 2010 to jsou 4 dny v terénu a 1 den v kanceláři. Myšlenka na přechod k tomuto systému přišla od vedení společnosti, které nebylo příliš spokojené s dosavadní prací obchodníků, s počtem návštěv u klientů a následně také s počtem zákazníků. Obchodník má totiž určitou kapacitu, která je daná počtem schůzek a počtem přejezdů mezi klienty. Tato kapacita se zvýší, pokud se zvýší počet dnů v terénu a klesne časová náročnost na dojíždění za klienty. Když se zvýší kapacita obchodníka, zvýší se také počet klientů, které může navštívit. Dříve OR dělal veškeré záznamy o klientech (zprávy z cest, zanesení dat do kalendáře, ceníku a karty klienta) v kanceláři, v dnešním systému ji dělá denně po skončení schůzek a denně ji odesílá na firemní server. Obchodník také sám kalkuluje výslednou cenu zboží pro zákazníka, přičemž zná nákupní cenu komodit a náklady na dopravu. Závisí tedy téměř na něm, za jakou cenu a s jakou marží prodá zboží zákazníkovi.

3.4.2 Ředitel prodeje

Ředitel prodeje je vedoucím týmu obchodníků. Jeho nejčastějším úkolem je práce s obchodníky, snaží se je vést tak, aby dosahovali co nejlepších výkonů. Tento úkol je významný, ředitel prodeje tráví asi polovinu své pracovní doby s obchodníky na cestách, kde posuzuje způsob vedení rozhovoru a komunikace obchodníka s klientem. Druhou polovinu své pracovní doby působí v kanceláři v Jeseníku, kde kontroluje činnost obchodníků, zda dosahují požadovaných výsledků, splňují předepsaný počet schůzek a zda se řádně starají o administrativu. Dalším úkolem ředitele je definovat a popsat ucelený systém činností, které mají OR dělat. Dnes není nikde předepsáno, kolik mají OR udělat schůzek, jak má vypadat příslušná administrativa a neexistuje přehled, jak jsou tyto činnosti plněny. Ředitel má o těchto činnostech vytvořit předpis. Jeho posledním úkolem je vytvořit komplexní školicí, vzdělávací a motivační systém.

Zhodnocení

V dnešní době, kdy na nasyceném trhu se stavebními hmotami jsou velice podobné, ne-li totožné ceny, téměř identické zboží, dodací a platební podmínky, rozhoduje o získání

zákazníka takzvané „dosledování nabídky“. Potencionální klient má zajisté velký počet podobných nabídek a nerozhoduje se tedy podle ceny a jiných podmínek. Obchodní reprezentant se musí i po podání nabídky dál snažit získat klienta ke spolupráci, zajímat se o něj a navrhnout mu další setkání.

Pro fungování společnosti je nutné, aby tento proces obchodníci pochopili a ztotožnili se s ním. Pokud tomu tak nebude, obchodníci nebudou svou práci dělat stoprocentně a se správným zapálením. Toto je totiž mnohdy ten moment, kdy se z neúspěšného obchodníka stává obchodník úspěšný. Na tento děj vedení společnosti nedává příliš důraz, což se jeví jako chybné, protože obchodníci se nového zákazníka nesnaží získat zmíněným „dosledováním“, jelikož věří, že to, co rozhodne o nákupním rozhodnutí, je zejména cena. Právě ředitel prodeje musí obchodníky vést tak, aby tomuto ději porozuměli a v praxi ho používali. Dá se říci, že ředitel prodeje na sebe bere některé úkoly personalisty, např. vytvoření školicího, vzdělávacího a motivačního systému.

3.5 Získávání pracovníků

Situace, že společnost potřebuje nového zaměstnance, nastává ze dvou příčin. První příčinou je reakce na potřebu ze strany vedení (snaha o rozvoj společnosti, rozšíření prodeje) – tedy kapacitní důvody. Druhou příčinou je fluktuace zaměstnanců, zejména obchodníků.

Firma získává zaměstnance z vnějších zdrojů. Při hledání nových zaměstnanců využívá společnost tyto možnosti:

- Portál Jobs.cz a Prace.cz
- Evidence úřadu práce
- Osobní doporučení
- Inzerce v regionálních novinách (hlavně dříve, dnes už téměř ne)

Naprostá většina uchazečů o práci odpovídá na inzerát podaný na internetových portálech (viz příloha č. 2. *Nabídka zaměstnání, pozice obchodní reprezentant* a příloha č. 3. *Nabídka zaměstnání, pozice ředitel prodeje*). V loňském roce společnost upustila od systému, kde všichni obchodníci pocházeli z Jesenicka. Při trvání tohoto systému pracovali obchodníci více v kanceláři v Jeseníku, ale vzhledem k i izolovanosti a špatné dostupnosti Jeseníku museli za

klienty daleko dojíždět. Tento systém vedl k vyšším nákladům a vyšší potřebě času na dojíždění. Další důvod pro zrušení systému bylo to, že na Jesenicku a v okolí nebyl dostatek zkušených a vhodných uchazečů na pozici obchodníka. Proto společnost v roce 2009 přešla na systém, kdy většina obchodníků pochází z regionů, které sami spravují. Z důvodu šetření času a nákladů tito obchodníci působí v Jeseníku pouze dva po sobě jdoucí dny, a to jednou za dva týdny.

Tato situace, kdy obchodní tým (na rozdíl od ostatních zaměstnanců) nepochází z Jesenicka, vede k tomu, že při získávání pracovníků lze málokdy použít osobní doporučení. Společnost chtěla přidat záznam o volném místě na Úřadech práce i v dalších okresech, ne pouze v Jeseníku. To však nelze provést, záznam může být pouze v evidenci Úřadu práce okresu, kde společnost sídlí, tedy v Jeseníku. Toto jsou příčiny toho, proč společnost získává pracovníky převážně pouze inzercí na internetových portálech. Inzerát obsahuje stručný popis pracovního místa, požadavky na pracovníka, co společnost nabízí, benefity pro pracovníka a kontakt na odpovědnou osobu. Po uchazečích je vyžadován pouze životopis. V inzerátu je zdůrazněno, že se jedná částečně o práci v Jeseníku, protože mnoho uchazečů ze jména společnosti Budexport Praha a.s. usuzuje, že se bude jednat o práci v Praze. Společnost dříve platila inzeráty na dva měsíce (rozdíl v cenách za jeden měsíc nebo za dva měsíce byl minimální), do budoucna však plánuje ponechat inzerát zveřejněný pouze měsíc, protože naprostá většina zájemců se přihlásila v prvním měsíci. Od poloviny prosince do poloviny února nechala společnost zveřejnit inzerát na 7 pozic obchodního zástupce a na obchodního ředitele, během této doby se přihlásilo 400 žadatelů na pozici OR, 70 žadatelů na ředitele prodeje.

Přestože společnost získává většinu zaměstnanců přes portál Jobs.cz, v poslední době přijala na pozici jednoho obchodního reprezentanta a jednoho dispečera uchazeče, kteří byli o volné pozici informováni některým ze stávajících zaměstnanců.

Vnitřních zdrojů společnost nikdy nevyužila, přestože když bylo zavedeno místo ředitele prodeje, bylo nabídnuto i obchodním zástupcům, nikdo však o pozici neměl zájem.

Společnost inzeráty na volné pracovní pozice neumisťuje na své webové stránky.

Zhodnocení

V posledním roce, kdy společnost přešla na systém, kdy obchodní zástupci nepochází z Jesenicka, bylo nutné upravit způsoby získávání pracovníků, zejména tedy inzerce. Je pochopitelné, že v dnešní době, kdy internet vytlačuje tištěná média do pozadí, už společnost nepočítá ani s inzercí v novinách, ale soustředí se pouze na internetové zprostředkovatele, tedy portály Jobs.cz a Prace.cz. Díky k tomu, že jeden inzerát je vypisován na více pozic OR, nejsou přepočtené náklady na přijímání jednoho obchodníka vysoké. Tento způsob inzerce se jeví jako nepříliš náročný, jak finančně, tak časově. Vzhledem k velikosti společnosti a konkrétnímu zaměření jednotlivých pozic, kdy jsou na každou pozici požadovány jiné charakteristiky pracovníků, je téměř nemožné počítat s možností získávání z vnitřních zdrojů. Jedinou výjimkou by mohla být pozice ředitele prodeje, na kterou by se mohl přihlásit i obchodník. Tento uchazeč by však musel mít zkušenosti nejen s prací obchodníka, ale i s vedením obchodního týmu. Tyto zkušenosti a schopnosti většinou obchodníci zaměstnaní v této společnosti nemají. Hlavním způsobem získávání by tedy mělo zůstat získávání z vnějších zdrojů přes komerční zprostředkovatele na internetu.

3.6 Výběr a přijímání zaměstnanců

Nejvyšší fluktuace zaměstnanců ve společnosti je v případě obchodních zástupců. Výběrová řízení na tyto pozice se v posledních třech letech konala každé jaro. Toto období je zvoleno pro výběr z toho důvodu, že na jaře začíná stavební sezóna a současně tak rostou obchody.

3.6.1 Ředitel prodeje

V posledním roce však probíhalo výběrové řízení i na pozici ředitele prodeje. Toto řízení bylo cíleně uspořádáno dříve, aby se pak nový vedoucí obchodního týmu sám mohl podílet na následném výběru obchodníků. Na výběru se podílí jak obchodní ředitel, tak finanční ředitelka. Obchodní ředitel si nejdříve projde všechny došlé životopisy uchazečů a vybere si asi 10 nejlepších. Společnost si uvědomuje, že pro uchazeče může být nepohodlné jet kvůli jednomu osobnímu pohovoru až do Jeseníku (většina zájemců není z Jesenicka, ale z celé republiky), proto obchodní ředitel vede přibližně třicetiminutový telefonát s nejlepšími uchazeči. Tento rozhovor vyvolá o uchazeči první dojem, který může být jak kladný, tak také

záporný. V případě velmi negativního výsledku rozhovoru už uchazeč není pozván do dalšího kola výběru, tedy na osobní pohovor v Jeseníku.

Vlastní pohovor trvá asi 90 minut, uchazeč nejdříve dostane test, kde se vedení snaží zjistit obchodní znalosti, zkušenosti, motivaci a také názory na vedení zaměstnanců. Tento dotazník vyplňuje uchazeč o samotě a má na něj neomezený čas. Po vyplnění testu si jej vedení vyhodnotí, uchazeč v této době dělá test temperamentu. Nad některými otázkami z testu se později debatuje při pohovoru. Při samotném pohovoru má slovo hlavně uchazeč, má možnost psát se na cokoli, mluvit o čemkoli. Otázky uchazeče jsou pro vedení velice důležité, získává tak o uchazeči obraz, zda ho práce zajímá, zda se ptá na to, jak firma funguje apod. Posléze se řeč většinou stočí na minulé zaměstnání na zkušenosti s obchodem a vedením týmu a samozřejmě na platové podmínky. Po absolvování všech pohovorů společnost vyhodnotí, kteří zájemci by byli nejvhodnější, a s nimi dále komunikuje. Většinou se jedná o další kratší setkání a telefonické hovory.

3.6.2 Obchodní reprezentant

Výběr obchodního reprezentanta probíhá podobným způsobem. Avšak vzhledem k tomu, že přihlášených je vždy mnoho a přijaté životopisy nemají jednotný formát, probíhá takzvaný předvýběr. Uchazečům je poslán email s vysvětlením situace, kde je společnost žádá o spolupráci – uchazeč má vyplnit krátkou tabulku v MS Excel, kam jen přepíše informace ze životopisu (osobní údaje, kontakt, vzdělání, průběh předchozích třech zaměstnání včetně jmen zaměstnavatelů, vykonávané pozice a referenční osoby). V textu emailu je znovu přiložen text původního inzerátu. Po navrácení vyplněných tabulek získá vedení ucelenější přehled o uchazečích a nemusí procházet každý životopis zvlášť. Vedení a ředitel prodeje se domluví, se kterými kandidáty budou dále jednat. Těmto uchazečům je poslán email s popisem pracovního místa obchodního reprezentanta, profilem společnosti, ekonomickými údaji a finančním zhodnocením. V textu emailu je uchazeči sděleno, že byl vybrán do dalšího kola výběrového řízení a že několik dnů po tomto emailu bude následovat telefonický rozhovor s ředitelem prodeje. Uchazeči, kteří zanechají dobrý dojem, jsou pozváni na osobní pohovor v Jeseníku. Dále už výběrové řízení probíhá podobně jako s ředitelem prodeje, navíc jen uchazeči vyplňují test, který ověřuje jejich znalosti s programem MS Excel. Na druhém setkání, které se většinou koná v Praze, se ujasňují informace. Společnost chce také na uchazeče získat jiný náhled než při prvním pohovoru, protože první dojem je mnohdy

matoucí. Při tomto druhém setkání se uchazeč mnohdy chová jinak než při prvním pohovoru – buď je přirozenější, protože už ví, že je v úzkém výběru a nabývá pocit jistoty nebo naopak působí lepším dojmem než poprvé, kdy mohl mít trému.

Všichni noví zaměstnanci jsou přijímáni na dobu určitou, vždy do konce října aktuálního roku. Společnost se tak chrání proti situaci, aby nemusela platit odstupné, pokud by se vztah mezi novým zaměstnancem a vedením nevyvíjel dobře. Pokud je vše v pořádku a zaměstnanec chce pokračovat v práci pro společnost, smlouva je na konci října změněna na dobu neurčitou.

Zhodnocení

Výběr nových zaměstnanců je ve firmě časově náročný. Dobrým krokem ke zjednodušení bylo zavedení předvýběru, který usnadní práci při zpracovávání údajů o uchazečích a také testuje jejich zájem, zda jsou ochotní udělat pro získání této práce něco navíc. Někteří uchazeči si zároveň uvědomí, že se opravdu na tuto práci nehodí.

Při samotném výběrovém pohovoru je praktické dávat uchazeči vyplnit zmíněný test (dotazník), který si vedení ponechává. Při zvýšeném počtu uchazečů si člověk není schopen mnohé informace zapamatovat a právě tento vyplněný test a jiné zapsané informace z pohovoru pomáhají při zpětném porovnávání uchazečů. Při tomto srovnání často pomůže mít fotku uchazeče, vedení si lépe vzpomene, jak se uchazeč choval a jaký udělal dojem. Ne všichni ji však mají v životopisech, proto by bylo vhodné fotografie uchazečů pořídit.

Použití metod jako je pohovor a dotazník se jeví jako správná volba pro tento podnik, jedná se o metody časově a finančně nenáročné. Ukázkou praktických dovedností, tedy jednání s klientem, které je možné snadno nasimulovat přímo v kanceláři při přijímacím pohovoru, společnost téměř nepoužívá. Tuto metodu je účelné použít, neboť částečně ukáže obchodní a komunikační schopnosti uchazeče. Přestože jsou mnozí uchazeči při pohovoru nervózní, předpokládá se, že u klienta budou vystaveni podobnému stresu. K referencím uváděných v životopisech nebo požadovaných v předvýběru se přistupuje pouze okrajově, pro společnost slouží pouze jako kontrola v případě nesrovnalostí.

Společnost by však měla více zaměřit na snížení fluktuace obchodníků, která znepríjemňuje fungování celé firmy. Vedení se musí často zabývat přijímáním a zejména

výběrem zaměstnanců, který je časově náročný. Navíc při neustálém obměňování obchodních zástupců je těžší vytvořit kvalitní a fungující obchodní tým, jelikož se vedení a ředitel prodeje musí zabývat školením nových obchodníků. Často se totiž stává, že nově přijatému obchodníkovi přestane vyhovovat režim práce, kdy je téměř denně na cestách a po několika měsících působení ve společnosti odejde. Proto je nutné, aby se při přijímacích pohovorech kladl důraz na právě tuto skutečnost, že obchodník musí počítat s tím, že většinu dne stráví na cestách. Toto je popsáno v dokumentu Popis pracovního místa obchodního reprezentanta (viz příloha č. 1. *Popis pracovního místa obchodního reprezentanta*), který společnost posílá zájemcům před pohovorem, vedení by však mělo tuto skutečnost při pohovorech probírat důkladněji.

3.7 Adaptace a zaškolování

Společnost se snaží s novými pracovníky dohodnout, aby nastoupili co nejdříve, a zároveň se snaží datum nástupu sjednotit se všemi novými obchodníky, aby následná adaptace probíhala jednotně.

Po nástupu ihned začíná zaškolování, které se koná v Jeseníku a trvá přibližně 2 týdny. Školení vede z největší části obchodní ředitel. Ředitel nové zaměstnance školí obecně o trhu se stavebninami, o jednotlivých komoditách a zejména se snaží jim vysvětlit, jak je pro získání a udržení zákazníků důležitá komunikace a již zmíněné dosledování nabídky. Společnost chce, aby obchodníci měli stejnou filozofii jako vedení, aby obchodníci pochopili toto vnímání zákazníka a tím se více snažili navázat přátelské vztahy se zákazníky – právě toto nejvíce ovlivní obchodní rozhodnutí zákazníka. Mnozí obchodníci si totiž myslí, že když klient nepřijme nabídku, neudělá obchod, tak je to z důvodu jiné, lepší nabídky. Vedení si přeje, aby si zaměstnanci tuto práci oblíbili a dělali ji s radostí, ne pouze z nutnosti. Dále obchodní ředitel zaměstnance školí, jaké jsou běžné zvyklosti při v kanceláři (odemykání dveří, příchody, používání kuchyňky, jak se vede účet za drobné výdaje a jak probíhá proplácení těchto výdajů) a jakou musí obchodníci dělat administrativu, vysvětluje jim celý systém dokumentace, např. jak a kam se zanáší data o zákaznících. Získané znalosti z toho dvoutýdenního školení se zpětně nijak neověřují.

Po tomto zaškolení obchodníci začínají jezdit na takzvané náslechy s jinými obchodníky, aby viděli, jak probíhají návštěvy klientů a jak má vlastně komunikace vypadat v praxi. Pokud nový obchodník nastupuje na místo odcházejícího reprezentanta, který ve

firmě ještě působí (tj. nenastupuje na již volné místo), účastní se náslechu s končícím obchodníkem. V rámci takovýchto náslechů bývá zvykem a slušností společná návštěva nejvýznamnějších zákazníků, kdy odcházející obchodník představí klientovi nového obchodníka. Jestliže obchodník nastupuje na již uvolněnou pozici, jezdí na náslechy s jinými reprezentanty v jiných regionech a svým klientům se představí následně sám. Druhou možností je, že obchodník jezdí na náslechy s ředitelem prodeje, výjimečně s obchodním ředitelem. V celé této fázi, která trvá přibližně jeden týden, nový obchodník své kolegy pouze pozoruje, do jednání s klienty nezasahuje. Další týden se situace obrátí, nový obchodník už sám aktivně vede rozhovor s klientem, ředitel působí už jen jako asistence či supervizor, do rozhovoru téměř nezasahuje. Často nastává situace, kdy chce obchodník nějakou dobu jezdit sám, zkusit si vedení rozhovoru bez dohledu nadřízeného a po té až s jeho asistencí, což je mu samozřejmě umožněno. Zhruba po 5 týdnech od nástupu je nový obchodník vyškolen a připraven k samostatné práci.

Zhodnocení

Celý systém zaškolování nových zaměstnanců působí uceleně. Pracovníci dostanou prezentace, které jsou součástí školení v elektronické podobě, dále si při zaškolení dělají vlastní poznámky. Bylo by však vhodnější, aby dostali také nějakou písemnou podobu informací, kterou mají znát. Dokument by mohl obsahovat informace o komoditách, které firma prodává a nastínit toho, jak má obchodník vést komunikaci s klientem. Vedení společnosti také nelpí na žádné zpětné vazbě - znalosti, které by pracovníci měli získat, se nijak nekontrolují. Společnost tedy nemá komplexní přehled o tom, jak je zaškolování účinné. Společnost by také ocenila, kdyby pracovníci mohli (nejlépe anonymně) vyjádřit svůj názor na to, jak školení probíhá, zda by některé části zkrátily nebo naopak se jim věnovali podrobněji.

Na zákazníka by lépe působilo, kdyby mu byl nový obchodník představen odcházejícím obchodníkem, kterého klient zná, než když se nový obchodník uvede sám nebo je představen ředitelem prodeje. Toto však nelze zajistit v každé situaci. Pro nového obchodního zástupce by také bylo přínosnější, kdyby se účastnil schůzek s klienty s více obchodníky, ne pouze s jedním, aby mohl sám porovnávat způsob vedení rozhovoru více obchodníků.

3.8 Hodnocení

Formální hodnocení obchodníků probíhá ve dvou rovinách. První část hodnocení závisí na chování obchodníka, které už bylo popsáno v prvním odstavci kapitoly 3.4.1 *Popis práce vybraných pracovníků – obchodní reprezentant*. O tom, zda klient přijme obchodní nabídku, objedná si zboží, z velké části rozhoduje to, jak reprezentant s klientem komunikuje, jak provádí dosledování nabídky. Různé úkony jako je počet schůzek za období, chybovost ve zprávách z cest, včasnost, úplnost a způsob sepsání vedení dokumentace, se dají snadno měřit a jejich četnost a správnost se dá hodnotit. Standardní počet schůzek, způsob vedení dokumentace a další aktivity jsou pevně dané a obchodník tedy ví, jak má tyto aktivity správně dělat. Co však hodnotit nelze tak snadno, je způsob vedení přímé komunikace s klientem, to, jak si obchodník klienta získal a nakolik jsou přáteli – to jsou nejdůležitější faktory pro ujednání obchodu. Tyto aktivity se dají hodnotit pouze dohledem na schůzkách, hodnocení může být zkreslené odlišným chováním reprezentanta právě kvůli přítomnosti nadřízeného a navíc je výsledné hodnocení zcela subjektivní.

Obchodníka samozřejmě nelze hodnotit jenom podle těchto výkonů, protože nevedou jistě k prodeji (např. obchodník s klientem komunikuje, ale špatně, proto se mnohdy obchod neuskuteční). Druhá část hodnocení proto spočívá v hodnocení dosažených ekonomických výsledků. Nehodnotí se však jen absolutní marže a obrat, hodnocení je hlubší. Např. se porovnávají dosažené výsledky v porovnání se stejným časovým obdobím loňského roku, dosažené výsledky se porovnávají s aktuálním ročním plánem. Hodnotí se jednak právě marže (hlavní kritérium), obrat a dále prodej fyzických jednotek (předchází se tak zkreslení při hodnocení obratu a marže – ceny se liší, mění se meziročně). Jiným kritériem pro hodnocení je prodej zvláště ve výrobních skupinách (cement, izolace, zdící materiály) a kombinace porovnání výrobní skupiny a jednotlivých klientů. Tímto podrobným hodnocením se zjišťují i různé anomálie, jako je např. situace, kdy obchodník plní aktuální plán dle marže, ale v prodeji dle fyzických jednotek ztrácí, což nastává kvůli změně kurzu eura nebo polského zlotého. Ekonomické výsledky a následné hodnocení není příliš ovlivněno daným regionem, protože počet stavebnin je v každém kraji přibližně stejný. Na výkonech se také neprojevuje vyšší cena dopravy do vzdálenějších regionů, která navyšuje celkovou cenu pro zákazníka, protože nejvyšších marží se pravidelně dosahuje v nejvzdálenějších regionech (tedy v regionech s nejvyšší cenou pro zákazníka). I zde platí Paretovo pravidlo 80/20, kdy 20%

klientů vytváří 80% obratu a naopak. Toto vyhodnocování se provádí na poradách vždy měsíčně.

Neformální hodnocení se více zaměřuje na chování obchodníka než na výsledky práce. Neformální hodnocení provádí ředitel prodeje při pravidelných setkáních s obchodníky v Jeseníku a při schůzkách obchodníka s klienty, kde působí jako dohled obchodního zástupce.

Zhodnocení

Hodnocení (a posléze odměňování, které s hodnocením úzce souvisí) obchodníků provádí společnost podle běžných zvyklostí, tedy podle marže a obratu v měsíčních intervalech. Jednoznačně pozitivně lze hodnotit další hodnocení, které jsou ve společnosti aplikována, tedy podle jednotlivých komodit. Společnost však chce zavést hodnocení podle počtu nových zákazníků. Toto hodnocení mají navrhnout sami obchodníci, vedení je s nimi prodiskutuje a případně upravený způsob hodnocení začne platit. Tento způsob návrhů může dobře působit na obchodníky, kteří se budou cítit více zainteresováni. Aby toto hodnocení mělo patřičnou vypovídající hodnotu, nemělo by být měsíční, nýbrž kvartální. Posuzovat by se měl rozdíl nových zákazníků a počet zákazníků, kteří se společnost ukončili spoluprací. Pokud by se hodnotil jen počet nově získaných klientů, obchodníci by se snažili pouze získávat nové zákazníky a nesnažili se udržet ty stávající.

Nicméně jakkoli je hodnocení propracované, bylo by příhodné, aby společnost zavedla pravidelné hodnotící pohovory se svými obchodníky. Pohovory by nemusely být příliš časté (např. jednou za čtvrtletí), vést by je mohl přímý nadřízený, tedy ředitel prodeje. Tyto pohovory by také posloužili vedení jako zpětná vazba, aby vědělo, kde dělá chyby a co je možné zlepšit.

3.9 Odměňování

3.9.1 Mzda

Mzda obchodníků se rozděluje do tří složek:

- Stálá mzda, průměrně činí 10 000 Kč/měsíc.

- Osobní ohodnocení (průměrná hodnota 2 000 Kč/měsíc). Obchodníkům bude přičteno osobní ohodnocení, pokud splní všechny své převážně administrativní povinnosti.
- Podílová složka mzdy na dosažené marži – provize. Může být jak nulová, tak neomezená, společnost nemá žádné stropy.

Obchodní reprezentant je tedy odměňovaný především podle toho, kolik zboží a s jakou marží se prodá v regionu, který spravuje. Obecně lze říci, že mzda obchodního reprezentanta je z 1/3 tvořena fixními složkami a přibližně ze 2/3 podílem z marže dosažené v daném měsíci. Stálá mzda je vyšší v zimním období, kdy se méně prodává, a provize jsou nižší, opačně je tomu v letním období; v průměru je to zmíněných 10 000 Kč měsíčně. U nových obchodníků společnost poskytuje příspěvek na zapracování po dobu 6 – 9 měsíců.

Společnost záměrně volí model nízké fixní složky mzdy a vysoký podíl podílové mzdy (komoditní prémie) zejména z důvodu vyšší motivace pro obchodníky. Těm tento model přináší vyšší míru rizika, ale více příležitostí.

3.9.2 Benefity

Obchodníci s dobrými prodejními výsledky dostávají třináctý plat, odměny na dovolenou, dodatkovou dovolenou, lepší auta, případně mobilní telefony, stravenky a jiné benefity. Všichni zaměstnanci mají nápoje v kanceláři zdarma, obchodníci mají možnost využívat služební auto k soukromým účelům při dodržení daňových účelů pro soukromé užívání.

Zhodnocení

Přestože mnoho zájemců odrazuje nízký podíl fixní mzdy, tento způsob odměňování se jeví jako efektivní. Společnost preferuje obchodníky, kteří se neobávají toho, že budou mít nízkou stálou složku mzdy, ale naopak si věří, že díky neomezené výši podílové složky mzdy dosáhne vysokých výdělků. Tento způsob odměňování obchodních zástupců, který je velice motivační, se vedení společnosti zamlouvá. Bývalí zaměstnanci však s tímto systémem nesouhlasili a často to byl důvod jejich odchodu ze společnosti. Noví obchodníci jsou však na tento systém již přivyklí z dřívějších zaměstnání a oceňují jej. Vedení věří, že noví obchodníci budou takto nastaveným systémem motivováni a budou s ním spokojeni. Jedinou úpravou v

odměňování, zavedenou nedávno, je osobní ohodnocení, které slouží hlavně jako motivace a následná odměna za plnění administrativních činností. Obchodníci obvykle všechny své úkoly splní, ale zavedením této složky získalo vedení možnost sankcí.

3.10 Motivace, vzdělávání a rozvoj

Motivace je úzce provázána s odměňováním, vedení společnosti také volí zejména finanční formy motivace. Nejsilnější motivací obchodníků je tedy samozřejmě provize. Vedení se však snaží podpořit prodej i jinými způsoby. Nejčastěji uplatňovanou formou motivace pro obchodníky byla soutěž „Obchodník měsíce“, kterou pravidelně vyhlašovalo vedení. Její pravidla byla jednoduchá: který obchodník v daném měsíci dosáhl nejvyšší marže, ten dostal finanční odměnu (podílová mzda se vynásobila určitým koeficientem). Další vnitropodnikovou soutěží byla „Obchodník roku“, která fungovala na stejném principu jako obchodník měsíce, jen odměna byla jiná – nejlepší obchodník dostával peněžní poukázku na dovolenou a dodatkovou dovolenou navíc. Tyto soutěže však byly omezeny, jelikož ve firmě působil obchodník, který byl výrazně úspěšnější než ostatní, a tak soutěže ztrácely na významu.

Pro zlepšování vztahů mezi zaměstnanci ve společnosti se pořádá vánoční večírek a 2x do roka jiná akce (např. návštěva vinného sklípku, lanového centra, výlet do hor).

Z oblasti vzdělávání nabízí společnost svým obchodníkům účast na seminářích a školeních v prodejních dovednostech v rozsahu přibližně tři dny za rok. Tato školení jsou otevřená, nejsou tedy pouze vnitrofiremní. Všichni reprezentanti se těchto školení účastní, reakce na ně jsou však rozdílné – někteří je považují za přínosné, mnozí však za zbytečné.

Zhodnocení

V posledním roce, kdy se obměnil téměř celý obchodní tým, by bylo příhodné opět zavést soutěže o „Obchodníka měsíce“ a „Obchodníka roku“. Nový tým by mohl být ve výkonech vyrovnanější a soutěže by tedy mohly být motivující. Společnost by však škálu soutěží mohla ještě rozšířit, obchodníci by mohli dostávat prémie za získání nových zákazníků (popsané v části kapitoly 3.8. *Zhodnocení*). Dalším krokem by mohly být komoditní prémie: odměnu by dostal ten obchodník, který jako první prodá daný objem konkrétní komodity. Aby se zabránilo vyprofilování jednoho výrazného obchodníka, stupňů

odměny by mohlo být více, např. kdo dosáhne prodeje jako druhý, dostane také odměnu, která však bude nižší. Všechny tyto soutěže by však vedení mělo brát s rezervou. Odměna by měla být patřičně vysoká, aby měla motivační efekt, ale neměla být vést k přílišné konkurenci mezi obchodníky. Nadměrná soutěživost nepodporuje dobré vztahy a vyvolává rozpory. Vedení společnosti by mělo dobré vztahy pěstovat a udržovat, starat se o příjemné pracovní prostředí, protože pouze finanční motivace mnohdy pracovníkům nestačí.

V oblasti vzdělávání by měla společnost dávat větší důraz na možnost školení a kurzů, přestože v minulosti nebyly příliš využívány. Bývalí zaměstnanci se s dalším vzděláváním neztotožnili a rozvoj je příliš nezajímal. Jak již bylo řečeno, většina stávajících obchodníků přišla do společnosti letos, názory na vzdělávání tedy mohou být odlišné. Vedení by se nemělo nechat odradit nezájmem a stále přicházet s myšlenkou dalšího vzdělávání. Zaměřit by se mohly i na jiné oblasti vzdělávání než jsou pouze prodejní dovednosti, zejména na komunikaci a také kurzy time – managementu, které by časově vytíženým obchodníkům jistě prospěly. Obchodníkům by jistě více vyhovovalo, kdyby jim vedení nabídlo více kurzů a oni si sami mohli vybrat jeden, který jim přijde nejlepší a kterého se chtějí zúčastnit.

4 Závěr

Provádění nejen personálních činností v malém podniku často závisí na schopnostech majitele nebo vedoucích pracovníků, kteří mnohdy nemají potřebné znalosti a zkušenosti s vedením lidí ani s jinými oblastmi chodu firmy. Musí se zabývat řízením celého podniku a nemají na personální činnosti tolik času, kolik by bylo žádoucí. To se může projevit na kvalitě řízení celé organizace tak, že se vedení dopustí chyb. Tento předpoklad se do jisté míry potvrdil i v malém podniku Budexport Praha a.s.

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat a zhodnotit vybrané personální činnosti v malém podniku a navrhnout možná zlepšení. V této oblasti jsem navrhla řadu menších úprav a změn.

Jako nejdůležitější krok pro budoucí vývoj společnosti se jeví snížení fluktuace obchodních zástupců a udržení stávajících zástupců, aby se mohl zformovat prosperující obchodní tým. Snížení fluktuace lze docílit kvalitnějším výběrem pracovníků, aby ze společnosti obchodníci neodcházeli po krátké době zejména z důvodu neztotožnění se s požadavky pracovního místa. Udržet stávající obchodníky je možné zefektivněním systému motivace k práci a následných odměn. Pro pracovníky je rovněž důležité, zda se společnost snaží vytvořit příjemné pracovní prostředí a zda nabízí možnosti dalšího vzdělávání. Většinu těchto činností by měl provádět nový ředitel prodeje. Ten přebírá řadu personálních činností, které ve firmě vykonávalo více pracovníků, navíc tyto činnosti nebyly často ucelené. Zavedení takovéto pozice není u malých podniků příliš časté. Tato pozice, která ve společnosti existuje teprve druhý rok, je sice odvážným, avšak významným krokem k dalšímu rozvoji společnosti.

Většina zmíněných návrhů není náročná na realizaci, proto si myslím, že by tyto změny mohli majitelé snadno aplikovat, pokud by vedení bylo těmto návrhům otevřené a našlo odvahu je přijmout.

5 Použitá literatura

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4

BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0374-9

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6

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

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2

Interní materiály společnosti Budexport Praha a.s.

6 Seznam zkratek

MSP – malé a střední podniky

OR – obchodní reprezentant (obchodní zástupce, obchodník)

7 Přílohy

Příloha č. 1: Popis pracovního místa obchodního reprezentanta

Popis pracovního místa obchodního reprezentanta (dále jen OR)

- Společnost BUDEXPORT PRAHA a.s. se sídlem v Jeseníku je dovozce a distributor stavebních materiálů z okolních zemí. Většinou akcionáři firmy v omezeném rozsahu také pracují v managementu firmy. Firma byla založena v roce 1996, v posledních 3 letech měla obrat okolo 100mil.Kč/rok, a to při každoročním dosažení průměrném zisku. Uvedený obrat fyzicky představuje více než 2000 obchodních případů (kamionů) za rok. Po celé republice provádíme pouze velkoobchodní činnost, to znamená prodej těchto materiálů do prodejen stavebnin (90%) a do stavebních firem (10%), maloobchod neprovádíme. Zboží dovážíme přímo od výrobců k zákazníkům, sklady v CZ téměř nepoužíváme. Prodáváný sortiment má 5 komoditních skupin: cementy, cihly, porobeton, polystyren, minerální vata. Toto naše zboží je běžné zboží, které standardně vedou stavebniny a je srovnatelné s tuzemskými výrobky i jinými zahraničními výrobky. Na trhu je značná konkurence a každý zákazník má na výběr z nabídky podobného zboží od několika jiných dodavatelů. Do roku 2008 tvořili prodejní tým 4 OR, od poloviny roku 2009 to bylo 8 obchodních reprezentantů. Další členové týmu jsou 2 prodejní dispečeri, asistentka a účetní. Prodejní oddělení vede šéf prodeje (prodejní ředitel). Nově nastupující zaměstnanci uzavírají pracovní smlouvu na dobu určitou na 1 rok, následně se pak tato smlouva změní na na dobu neurčitou.
- OR navštěvuje potencionální i stávající klienty, předkládá jim svoje aktuální nabídky, získává je k obchodní spolupráci a uzavírá s nimi kupní smlouvy. Nabídky si připravuje a kalkuluje každý OR samostatně a provádí to individuálně pro každého klienta. OR nevymáhá po klientovi zpožděné platby, ale OR je zaangažovaný na klientově platební kázní. Hlavním a měřitelným výsledkem práce OR je suma jím skutečně dosažené marže v Kč. Doplnkové ukazatele výkonu OR jsou: nárůst/pokles kupujících zákazníků, nárůst/pokles obratu, nárůst/pokles prodeje ve fyzických jednotkách.
- Účelem služební cest OR je zejména: 1) získávat nové klienty a 2) udržovat dobré vztahy se stávajícími klienty. Účelem služebních cest ale není sběr konkrétních objednávek od zákazníků ani dovoz zboží klientům, toto provádějí jiní pracovníci firmy. Na služebních cestách OR denně realizuje 7-9 obchodních schůzek v regionu, někdy se OR vrací na noc domů, ale při delších cestách OR často i přespává na trase někde v penzionu. Každý OR má se své péči asi 80-100 klientů ve svěřeném regionu, skladba klientů ve kmeni se průběžně obnovuje a mírně mění. OR má k dispozici pro své klienty běžné drobné dárky, jako tužky, zapalovače, bloky, kalendáře, skleničky, vesty, čepice, trička, atp. - to vše samozřejmě s logem BUDEXPORT PRAHA a.s.
- OR pravidelně na konci pracovního dne vytvoří podrobné počítačové záznamy o všech jednáních a telefonátech s klienty, a to v předepsané formě zpráv, formulářů, záznamů, hlášení a raportů. Nepoužíváme CRM software, ale užíváme vlastní evidenční systém v kombinaci Word/Excel. Pro tuto část práce OR je třeba mít aspoň trochu pozitivní vztah k administrativní pracovní činnosti a je třeba evidenci provádět s velkou pečlivostí a zodpovědností.
- Pracovní pozice OR v Budexportu Praha a.s. je vhodná jen pro ty zájemce, kteří mají

již v podobné práci dostatek zkušeností. Tato pracovní pozice vysloveně není vhodná pro ty zájemce, kteří dosud nemají žádné zkušenosti při aktivním získávání zákazníků přímo v terénu. Práce OR je velmi náročná, především na prodejní dovednosti člověka, ale i na čas. Náš reprezentant běžně startuje auto před šestou hodinou ráno a často ho zaparkuje až večer. Náš OR není ani řidič dodávky, ani poslíček, ani doručovatel nabídek a prospektů. Náš OR je především terénní obchodník, který musí umět prodávat. Každý nový spolupracovník u nás dostane podrobné zaškolení na náš prodejní systém a prodejní evidenci. Součástí nástupního školení je také podrobné zaškolení o prodejním sortimentu. Tato úvodní nástupní školení probíhají v Jeseníku asi 2-3 týdny po nástupu do zaměstnání. Následně po dobu dalších dvou až třech týdnů jezdí každý nastupující OR se stávajícími OR na jejich obchodní schůzky na tzv. „násllech“. Zhruba po 5-6 týdnech od nástupu je tak nový OR připraven k samostatné práci v terénu u klientů. Následně se každý OR občas účastní dalšího doplňkového proškolení.

- Služební cesty i kancelářské práce jsou režimované ve 2-týdenním cyklu. Pravidelně v pondělí a v úterý (jen v sudém týdnu) jsou od 8 hodin ráno porady a další kancelářské práce v kanceláři v Jeseníku, což nelze změnit! Následných 3+5 pracovních dnů probíhá samostatná práce OR v terénu u klientů v určeném regionu. OR nemá vyčleněný žádný den pro nějaký home-office, ani nemá k dispozici žádnou jinou kancelář mimo Jeseník. OR si denně sám tvoří plány cest na příští den a k tomu využívá firemní databáze, kterou vytvořili dřívější OR. Denně po návratu z cesty OR zpracovává podrobné zprávy z cest, denně doplňuje ceník a kalendář kontaktů. K tomu OR používá služební notebook + modem s dálkovým přístupem na firemní server, kde se tyto zprávy denně ukládají. OR samozřejmě používá také služební mobilní telefon.
- OR ke své práci používá služební vozidlo, nyní to jsou 2-místné dodávky Citroen Berlingo, ve kterých OR vozí vzorky našich materiálů. Vozidlo má GPS navigaci a GPS monitoring jízd, takže kniha jízd je vedena elektronicky. Většina OR využívá služební auto jen pro služební účely, ale lze dohodnout i využívání tohoto služebního vozu pro soukromé jízdy. Možné to je jen při dodržení daňových předpisů (měsíční paušální platba cca 900,-Kč + úhrada za spotřebovanou naftu). Tankování vozu se provádí na kartu CCS, servis vozu provádí firemní mechanik při pobytu vozu v Jeseníku (jednou za dva týdny). OR většinou vozidlo odstavuje a parkuje ve svém bydlišti.
- OR je měsíčně odměňovaný především podle toho, kolik zboží a s jakou marží se prodá v jeho regionu. Počet odpracovaných hodin, počet najetých kilometrů či počet schůzek nemá okamžitý vliv na výši mzdy. Pochopitelně tyto aktivity OR spolu s jeho prodejní dovedností tvoří jeho mzdu nepřímo, v delším časovém horizontu. Mzda OR je asi z 1/3 tvořena fixními složkami a asi ze 2/3 je tvořena podílem z marže, dosažené v daném měsíci. V roce 2009 byla u nejlepšího OR dosažena nejvyšší měsíční mzda asi 61.tis.Kč (v roce 2008 to bylo 68.tis.Kč), ale nejhorší OR měl vloni nejnižší mzdu jen asi 12.tis.Kč. Rozdíl ve výkonu (a mzdě) je jednotlivých OR tedy velmi značný a obecně je také závislý na stavební sezóně. U nových pracovníků poskytujeme diferencovaný příspěvek na zapracování po dobu 8-9 měsíců. Obchodní reprezentanti s dobrými prodejními výsledky dostávají 13.plat, odměny na dovolenou, dodatkovou dovolenou a další benefity. Účty za ubytování na služebních cestách se proplácují hotově 1x za dva týdny při příjezdu do Jeseníku. Na služebních cestách každému náleží diety podle platných předpisů.

Příloha č. 2: Nabídka zaměstnání, pozice obchodní reprezentant

OBCHODNÍ REPREZENTANT - BUDEXPORT PRAHA, a.s.

Název pozice:

OBCHODNÍ REPREZENTANT

Popis:

Společnost BUDEXPORT PRAHA a.s., se sídlem v JESENÍKU, působící 13let v oblasti dovozu a distribuce stavebních materiálů, vypisuje výběrové řízení na pozice:

OBCHODNÍ REPREZENTANT

pro regiony:

- Praha
- Středočeský kraj (bez Prahy)
- Ústecký kraj (včetně Libereckého a Karlovarského kraje)
- Pardubický kraj (včetně Vysočiny a Hradeckého kraje)

Náplň práce:

- osobní návštěvy u potencionálních i stávajících klientů
- vyhledávání a kontaktování nových klientů (prodejny stavebnin, stavební firmy)
- získání nových klientů k aktivnímu nákupu našeho zboží
- uzavírání rámcových kupních smluv
- péče o stávající klientelu, navyšování prodeje zboží
- administrace obchodních jednání a aktivit
- měsíčně 16dní v terénu v regionu a 2x2dny v kanceláři v JESENÍKU (nelze změnit!)
- náplní práce není sběr jednotlivých objednávek ani organizace zásilek zboží klientovi

Požadujeme:

- komunikativnost, příjemný vystupování,
- dovednost účinné komunikace se zákazníkem, umění prodat
- schopnost práce pod zatížením, orientace na výsledek
- pravidelné vícedenní služební cesty po svěřeném regionu
- ŘP skupiny B a praxe v řízení vozidla
- vzdělání v oboru stavebnictví a praxe OR výhodou

Nabízíme:

- práci na HPP u stabilní společnosti
- podrobné zaškolení a zaučení
- služební auto, notebook, mobil
- motivující mzdu 17 000 až 45 000 dle osobního výkonu
- mzda je z části fixní a z větší části podílem na dosaženém obchodě
- profesní vzdělávání
- dodateková dovolená, 13.plat, diety, benefity
- příspěvek na zapracování

Příloha č. 3: Nabídka zaměstnání, pozice obchodní ředitel

Název pozice:

ředitel prodeje - vedoucí prodejního týmu (jen pro ČR)

Popis:

Jsmo akciová společnost podnikající 13let v dovozu a distribuci stavebních materiálů. Hledáme vedoucího prodejního týmu (ředitele prodeje) pro území České republiky

VAŠE ODPOVĚDNOST:

- vedení, motivování a kontrola jednotlivých regionálních obchodních zástupců (pouze v ČR)
- supervize obchodních schůzek našich zástupců s klienty, péče o VIP klienty
- koncepční práce s týmem, silná orientace na jeho výsledky
- vytyčování a dosahování dílčích i dlouhodobých obchodních cílů
- organizování prodejních akcí
- organizace vzdělávání týmu, produktových a prodejních školení
- spolurozhodování o personálních změnách v týmu
- celkový rozvoj prodejního útvaru

VÁŠ PROFIL:

- víceletá praxe ve vedení prodejního týmu
- schopnost vést a řídit pracovní kolektiv 10 obchodních zástupců
- výborné komunikační, prezentační a obchodní dovednosti
- silná orientace na výsledek
- velmi vysoké pracovní nasazení
- reprezentativní vystupování, přirozená autorita
- časová flexibilita, spolehlivost, loajalita,
- schopnost práce v kanceláři v Jeseníku i na služebních cestách po celé ČR
- velmi dobrá znalost MS-Office, ŘP sk.B

NAŠE NABÍDKA:

- vedoucí odpovědná a samostatná pracovní pozice
- významné postavení ve firmě s možností seberealizace
- zájem prosperující společnosti
- důkladné úvodní zaškolení na produkty i používaný obchodní systém
- pevný základ a neomezené bonusy závislé na výsledcích prodejního útvaru
- služební automobil, mobilní telefon, notebook, benefity,