

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Výběr a adaptace pracovníků na živnostenský list pro vybranou stavební spořitelnu

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2022

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Andrea Divoková, PKLZ 23

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2022 Praha-západ

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji i svým nadřízeným v uváděné stavební spořitelně za poskytnutí součinnosti při získávání informací pro odborný výzkum.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je formulovat doporučení v oblasti náboru, výběru a adaptace pracovníků dané společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části byly shrnuty poznatky ze sekundárních zdrojů, kterými byla odborná literatura, články a studie. Byly shrnuty a porovnány základní pojmy a specifika v zaměstnávání na živnostenský list a v náboru, výběru a adaptaci.

V praktické části bylo obsaženo osobní dotazování zainteresovaných osob ve firmě a analýza veřejně dostupných informací a interních dat. Výsledky šetření byly porovnány s předpoklady v odborné literatuře.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z informací získaných z citované literatury a z jejich následného porovnání s aktuálními postupy společnosti bylo zjištěno, že firma neposkytuje pracovníkům dostatečnou jistotu (i v rámci práce na živnost) a ocenění jejich práce. V důsledku toho je obtížnější získat do společnosti kvalitního uchazeče a následně ho zde udržet.

Toto lze označit za obtížné i vzhledem ke srovnání pracovních podmínek firmy s její přímou konkurencí, kde bylo zjištěno, že pro danou pracovní náplň není práce na živnost nezbytnou podmínkou a někteří z jejich konkurentů od tohoto požadavku již upustili. Oproti zbývajícím z nich firma neposkytuje nic navíc, čím by se pozitivně odlišila a tedy svou konkurenceschopnost zvýšila.

Dále bylo zjištěno, že výše částek aktuálně poskytovaných finančních příspěvků nereflktují na měnící se ekonomickou situaci a tedy neplní účel, kvůli němuž byly firmou vytvořeny.

### 4. Závěry a doporučení:

Primárním doporučením je zvýšit množství a kvalitu nabízených finančních benefitů pracovní pozice pro uchazeče i stávající pracovníky. Tyto částky je dále třeba pravidelně aktualizovat s ohledem k inflaci.

Dále je doporučeno pro získávání většího množství uchazečů zintenzivnit marketing pracovní pozice, rozšířit množství zdrojů a užívaných kanálů pro jejich získávání, tyto sjednotit a zacílit marketing na doporučené sociální skupiny obyvatelstva. Těm je současně doporučeno nabídnout specifické benefity odpovídající jejich životní situaci.

Dále je doporučeno v rámci retence pracovníků zvýšit sdílení informací ve společnosti a provádět pravidelná zjišťování spokojenosti pracovníků s pracovními podmínkami.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Bankovníctví, obchodní zástupce, motivace, nábor, podnikání

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the bachelor thesis is to formulate recommendations in the field of recruitment, and the selection and adaptation of employees of the company.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part summarized the findings from secondary sources, which were professional literature, articles and studies. The basic concepts and specifics in employment on a trade license and in recruitment, selection and adaptation were summarized and compared. The practical part included personal interviews with stakeholders in the company and an analysis of publicly-available information and internal data. The results of the survey were compared with the assumptions in the literature.

### 3. Result of research:

From the information obtained from the cited literature and from their subsequent comparison with the current procedures of the company, it was found that the company does not provide employees with sufficient security (even when working on a trade license) or valuation of their work. As a result, it is more difficult to get a quality candidate into the company and then to keep him there.

This can also be described as difficult due to the comparison of the working conditions of the company with its direct competitors, where it was found that work on a trade license is not a necessary condition for the given job content and some of its competitors have already waived this requirement. Compared to the remaining ones, the company does not provide anything extra that would make a positive difference and thus increase its competitiveness. Furthermore, it was found that the amounts of currently provided financial contributions do not reflect the changing economic situation and therefore do not fulfill the purpose for which they were created by the company.

### 4. Conclusions and recommendation:

The primary recommendation is to increase the quantity and quality of the financial benefits of the job position for applicants and existing employees. Furthermore, these amounts need to be regularly updated in the light of inflation. Furthermore, it is recommended to intensify the marketing of the job position in order to attract a larger number of applicants, to expand the number of resources and channels used for their acquisition, to unify these and to target marketing to the recommended social groups of the population. At the same time, it is also recommended to offer them specific benefits corresponding to their living situation.

It is also recommended to increase information sharing in the company and to conduct regular surveys of employee satisfaction with working conditions as part of employee retention.

## KEYWORDS

Banking, Sales Representative, Motivation, Recruitment, Entrepreneurship

## JEL CLASSIFICATION

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

L26	Entrepreneurship
M52	Personnel Economics: Compensation and Compensation Methods and Their Effects
M54	Personnel Economics: Labor Management

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Jméno a příjmení:	Andrea Divoková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PKLZ 23
Název BP:	Výběr a adaptace pracovníků na živnostenský list pro vybranou stavební spořitelnu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Základní pojmy v zaměstnávání na živnostenský list 2.2 Specifika zaměstnávání na živnostenský list 2.3 Nábor, výběr a adaptace pracovníků 2.4 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti a pracovní pozice 3.2 Proces získávání, výběru a adaptace vhodných adeptů v dané stavební spořitelně 3.3 Vyhodnocení získaných dat týkajících se náboru, výběru a adaptace pracovníků 3.4 Návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• PLAMÍNEK, J. <i>Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.</li><li>• ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. <i>Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.</li><li>• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.</li><li>• Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 6. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 21. 7. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 21. 8. 2021</li><li>• Finální verze do 1. 9. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

**Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.**

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
-10393535

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 6. 2021

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Základní pojmy v zaměstnávání na živnostenský list.....	3
2.1.1 Švarcsystém.....	3
2.1.2 Outsourcing.....	5
2.1.3 Freelancing.....	6
2.1.4 Obchodní zastoupení či zprostředkování.....	7
2.2 Specifika zaměstnávání na živnostenský list.....	8
2.2.1 Osobnostní předpoklady obchodníka (v širším kontextu podnikatele).....	8
2.2.2 Výhody a nevýhody podnikání.....	9
2.2.3 Práce na živnost v souvislosti se životními situacemi.....	10
2.3 Nábor, výběr a adaptace pracovníků.....	11
2.3.1 Metody a zdroje získávání obchodních zástupců.....	12
2.3.2 Výběr pracovníků a sestavení týmu.....	13
2.3.3 Publicita a renomé firmy v souvislosti s nábořem.....	14
2.3.4 Fluktuace obchodních zástupců, její negativa a souvislost s odměňováním.....	15
2.3.5 Motivace a angažovanost při práci na živnost.....	16
2.3.6 Adaptace.....	17
2.4 Metodika práce.....	17
3 Praktická část práce.....	19
3.1 Představení společnosti a pracovní pozice.....	19
3.2 Proces získávání, výběru a adaptace vhodných adeptů v dané stavební spořitelně.....	20
3.3 Vyhodnocení získaných dat týkajících se náboru, výběru a adaptace pracovníků.....	21
3.3.1 Získávání a pracovníků.....	21
3.3.2 Výběr pracovníků.....	23
3.3.3 Adaptace a retence.....	24
3.3.4 Shrnutí informací získaných osobními rozhovory.....	25
3.3.5 Informace o pozici obchodního zástupce získané z recenzí na webu Atmoskop.....	27
3.3.6 Srovnání s pracovními nabídkami konkurenčních stavebních spořitelen.....	27
3.4 Návrhy a doporučení.....	29
3.4.1 Doporučení týkající se marketingové komunikace pracovní nabídky.....	29
3.4.2 Doporučení týkající se získávání studujících uchazečů.....	30
3.4.3 Doporučení týkající se získávání uchazečů na rodičovské dovolené.....	32

3.4.4 Doporučení v souvislosti s konkurenceschopností pracovní nabídky oproti ostatním stavebním spořitelnám.....	33
3.4.5 Doporučení v oblasti adaptace pracovníků.....	36
3.4.6 Doporučení v oblasti retence pracovníků.....	40
3.4.7 Doporučení využití metody DISC ve firmě.....	41
Závěr.....	43
Literatura.....	45
Přílohy.....	I



# 1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá nábořem a adaptací pracovníků pro vybranou společnost. V případě, pokud se však nejedná o prvotní nábor související s expanzí rozvíjející se firmy, s tématem bohužel neodmyslitelně souvisí i téma jejich retence, tedy udržení, či naopak fluktuace, tedy odchodovosti. Ty totiž opět obnovují pomyslný nekonečný kruh, znovu vedoucí k jejich opětovné potřebě získání a zaškolení.

S jistotou lze říci, že ani sebelepší společnost se těmto prvkům a situacím ve svém fungování nevyhne a do jisté míry se jedná pro firmu o ozdravný proces, při němž v ideálním případě ztratí neefektivně pracující a negativně smýšlející jedince a naopak se obohatí o nové talenty a nápady, přinášející vyšší profit. Střídání firem či rovnou oborů je koneckonců pro generaci nastupující na pracovní trh typičtější, než například pro generaci jejich rodičů a tomuto trendu napomáhá i ekonomická situace, kdy množství volných pracovních pozic je vyšší, než nepracujících uchazečů. Pokud by však situace vždy zůstávala jen v uváděných „ideálních“ mezích, nebylo by třeba vyvíjet úsilí vedoucí k jejímu vyřešení. Kritičtější je však pro firmu situace, kdy úroveň fluktuace dosahuje hodnot, omezujících nezbytnou kvalitu a plynulost jejího provozu a zároveň kdy firma dlouhodobě není schopna získat dostatečné množství odpovídající „náhrady“. Vše zmíněné tedy vede k potřebě analýzy, zda má firma co nabídnout jak uchazečům, tak i mnohdy opomíjeným zkušeným „kolegům“.

Samotné řešení zvýšené fluktuace pracovníků bylo již popsáno v bezpočtu prací. Zatímco ale v případě zaměstnaneckého poměru je dle Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. v pracovní smlouvě či jiném souvisejícím dokumentu definován mimo jiné obsah práce, místo výkonu, rozvržení pracovní doby i množství pracovního volna, které tedy na tomto základě jdou i vymáhat, v případě smlouvy o obchodním zastoupení, tedy při práci na živnostenský list, již se tato bakalářská práce týká, tomu tak není. Nedostatečné pokrytí pracovních sil pro dané pracoviště je tedy kvůli vyšším nárokům na vlastní sebekázeň a motivaci pracovníka častější a mnohdy i hůře rozpoznatelné. Dalším souvisejícím komplikujícím faktorem je chybějící tradiční autorita přímého nadřízeného, který v tomto typu pracovního vztahu nemá možnost udělovat zákazy, příkazy či sankce, ale jeho funkce je spíše motivační a mentorská. Z toho vyplývá, že dodržování dohodnutých pravidel na pracovišti vychází zejména ze vzájemného respektu a loajality k firmě či kolektivu a z vnitřního přesvědčení.

Nedostatek aktivních pracovníků a jejich fluktuace pak má negativní vliv na situaci na konkrétním pracovišti, kdy například znamená obtížnější organizaci pokrytí otevírací doby obchodního místa a tedy navyšuje nároky (respektive očekávání) na stávající pracovníky. Souvisejícím negativem je následně možná negativní atmosféra v pracovním kolektivu, která riziku dalších odchodů jen dopomáhá. Tento předpoklad potvrzuje ve své publikaci Bednář (2018, s 15), který uvádí vztahy na pracovišti coby jeden ze tří hlavních motivů, ovlivňujících setrvání u firmy.

Mnohem závažnější je však širší kontext, který tento problém přináší pro celou firmu. Zde je možné uvést například zvýšené personální náklady v souvislosti se získáváním a školením nových obchodníků či poskytovanými náborovými příspěvky, které se firmě následně při jejich krátkém působení nevyplácí. Jak totiž vypovídá z tvrzení v rozhovoru Pavlova pro web Hospodářských novin ICT Revue (2019), náklad na nábor, zaškolení a zapracování začíná přinášet výnos obvykle až za 3-6 měsíců, u specializovaných pozic až za 12 měsíců. S větším množstvím nezkušených obchodníků mimo to rovněž přirozeně souvisí i zvýšená chybovost práce a díky jejich nedostatku zkušeností i nedostatečné vytěžení klientského kmene a tedy nižší ziskovost firmy.

Situace má rovněž negativní dopad na renomé firmy, a to hned z několika ohledů. Tím prvním je negativní zkušenost klientů. Ti mimo výše zmiňované možné chybovosti nemají stálou kontaktní osobu, s níž by si mohli vybudovat dlouhodobý vztah založený na důvěře, což v širším kontextu rovněž částečně vede ke snížení obchodních výsledků firmy, jelikož je pro tyto zákazníky snazší produkt sjednat s konkurencí, kde toto funguje. Toto platí především pro zákazníky, rozhodující se pocitově, nikoli jen na základě parametrů služby. Uvedené tvrzení odpovídá údajům v publikaci Martina a Collerana (2005, s 42), kde potvrzují, že vytvoření a udržení vztahu se zákazníkem je životně důležitou součástí prodeje a konkurenční výhodou, přinášející zákazníkům opakovaný návrat.

Zároveň však zvýšená fluktuace přináší i riziko poškození pověsti firmy i z pozice zaměstnavatele, jelikož reference bývalých pracovníků nebývají většinou pozitivní a tito pracovníci nezdědkakdy ve svém hodnocení pracovní zkušenosti neuplatňují potřebnou sebereflexi, v níž by připustili svůj podíl na neúspěchu. Neznalý potenciální uchazeč tedy může být zbytečně odrazen od zvažování nástupu do společnosti. To ve výsledném efektu firmě přináší zvýšené náklady už při získávání nových uchazečů, jelikož, jak na svém webu uvádí Kmošek (2017), firmy, které se potýkají s poškozenou reputací, stojí nábor obvykle 2x více než ostatní zaměstnavatele. V tomtéž článku zároveň i uvádí, že zaměstnaneckou zkušenost považuje za důvěryhodnou 70% dotazovaných.

Z výše uvedených důvodů je tato práce psána. Jejím cílem je totiž právě návrh a doporučení pro organizaci, jak zvýšit množství a kvalitu nabraných uchazečů a zároveň snížit jejich fluktuaci a tedy i eliminovat související výše popsané nežádoucí vlivy na firmu, její zákazníky i současné pracovníky. Je následně na zvážení, zda i případné zvýšené náklady na motivování, odměňování a tedy i udržení kvalitních pracovníků pro firmu v dlouhodobém horizontu nepřinesou pozitivnější obchodní výsledky, než zachování stávajících metod za cenu nákladů a ušlého zisku spojených s uváděnými negativními vlivy odchodovosti.

Formulovaná doporučení vychází z informací získaných osobními rozhovory s vybranými pracovníky na manažerských pozicích ve společnosti, pozorováním vystupování a aktivit společnosti na sociálních sítích a srovnáním parametrů pracovní nabídky s inzercemi pracovních nabídek přímé konkurence firmy.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Následující část práce se zabývá popsáním pojmů, souvisejících s problematikou zaměstnanosti i živnostenského podnikání. Obsahem je definování existujících způsobů, jejich výhod i nevýhod a následně jejich srovnání. Dále se teoretická část práce zabývá i popisem pojmů v souvislosti s personální agendou, které následně budou použity v praktické části. V závěru této části je následně popsána použitá metodika.

### 2.1 Základní pojmy v zaměstnávání na živnostenský list

Dle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) je živnost doslovně definována jakožto „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“.

Dle Hlavy II téhož zákona vyplývá, že pro vznik ohlašovací živnosti volné, která je využívána v případě situace, popisované pro tuto bakalářskou práci, je třeba plná svéprávnost a trestní bezúhonnost v oboru zamýšlené živnosti. Dále je třeba dle Zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů uhradit správní poplatek ve výši 1 000 Kč a zvolit obor činnosti dle Přílohy č. 4 k zákonu č. 455/1991 Sb. Pro účely této práce odpovídá obor 47, tedy Zprostředkování obchodu a služeb.

Samotné založení živnosti však lze pokládat za nejjednodušší krok v cestě k budování vlastní nezávislosti. Ne vždy totiž živnostník současně s vlastnictvím oprávnění může či chce budovat vlastní značku a firmu, jelikož toto s sebou nese většinou potřebu větší vstupní investice například do prostor, vybavení, zaměstnanců, propagace a související administrativy a propracovaný (a ideálně originální) podnikatelský záměr. Jaké tedy jsou jiné možnosti práce na živnost je obsahem následujících kapitol.

#### 2.1.1 Švarcsystém

Tento způsob spolupráce živnostníka s firmou simulující zaměstnání, který Český zákoník práce vylučuje, jak uvádí Neščáková a Marelová (2013, s 56), je popsán jako první hned z několika důvodů. Jeho název dle zdroje byl odvozen od jména podnikatele Miroslava Švarce, který s tímto způsobem „zaměstnávání“ přišel jako první už v 90. letech minulého tisíciletí, tedy hned po revoluci, kdy začalo být možné podnikat. Z toho se tedy dá říci, že je v České republice znám nejdéle, na rozdíl od jiných, níže uváděných způsobů spolupráce, které nelegální nejsou. A právě jeho definování je i klíčem k definování ostatních možností, aby nedošlo k možné záměně jen z titulu způsobu spolupráce.

V úvodu je třeba připomenout již výše uváděnou definici podnikání. Zároveň je třeba uvést i klíčové znaky závislé práce, která dle Neščákové a Marelové, citujících Občanský zákoník, může být vykonávána pouze prostřednictvím pracovního poměru či dohod o provedení práce či pracovní činnosti. Jedná se dle zdroje o vztah nadřízenosti a podřízenosti, výkon práce dle pokynů zaměstnavatele, jeho jménem, za definovanou výši mzdy, v pevnou dobu, na pracovišti určeném zaměstnavatelem a na jeho odpovědnost. Pokud tedy způsob výkonu činnosti podnikatele pro firmu tyto znaky vykazuje, neshoduje se to právě s uváděnou definicí podnikání. Ta totiž mimo jiné zmiňuje právě výše citovanou samostatnost, vlastní zodpovědnost či práci vlastním jménem. V tomto případě tedy lze mluvit o uváděném švarcsystému.

Výhody tohoto způsobu spolupráce spočívají zejména ve financích, a to spíše na straně zaměstnávajícího, ale v určitém ohledu i živnostníka, který pro něj pracuje. Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku

zaměstnanosti totiž stanovuje, že zaměstnavatel musí zaměstnanci platit zdravotní, sociální i nemocenské pojištění, zatímco osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) dle téhož zákona zdravotní i sociální pojištění platí sama (a nemocenské pro ni není povinné), ovšem pouze z vypočteného zisku, stejně jako daň z příjmu. Pokud tedy OSVČ uplatňuje výdaje tzv. procentem z příjmu, což může být až 80%, výsledný reálný měsíční příjem z tohoto způsobu spolupráce může mít vyšší, než při zaměstnaneckém poměru, jelikož jeho skutečné výdaje většinou takové výše nedosahují. V opačném případě by pro něj totiž bylo výhodnější uplatňovat v daňovém priznání reálné náklady. Finanční stránka věci je detailněji rozebrána níže na modelovém případě.

I ostatní výhody se týkají už jen zaměstnavatelů. Zde je řeč například o situaci pracovního úrazu, jelikož jak ve své rigorózní práci uvádí Sedláčková (2014, s 62), pokud se jedná o vztah dvou podnikajících osob, takový vztah se neřídí normami zákoníku práce a tedy nelze uplatňovat postupy, užívané v případě úrazu zaměstnance. Vlach (2017, s 113) mimo to upozorňuje i na možnost nedodržování jiných pracovních a bezpečnostních podmínek, jako je neomezená délka pracovní doby či absence ochranných pomůcek (zde zejména v souvislosti s oborem stavebnictví, z něhož je dle zdroje švarcsystém známý). Stejně tak zaměstnanec švarcsystému nemá právně vymahatelný nárok na mzdu od zaměstnavatele při prvních dvou týdnech pracovní neschopnosti (a následně dle Zákona č. 589/1992 Sb. ani na dávky vyplácené z nemocenského pojištění po této lhůtě, pokud si jej sám dobrovolně neplatí). Nárok rovněž dle článku na webu iPodnikatel (2020a) nemá ani na placenou dovolenou, odstupné, přestávku na oběd či domáhání práv skrz odbory. Z právního titulu postavení podnikatele však dle zdroje v případě nespokojenosti s podmínkami má (stejně jako „zaměstnavatel“) snadnější možnost, jak spolupráci rozvázat, byť samozřejmě bez nároku na odstupné i bez výpovědní lhůty, které jsou rovněž spojovány pouze se závislou prací (v zásadě v této situaci totiž lze říci, že pokud je spolupráce podmíněna aktivním živnostenským oprávněním, k ukončení spolupráce stačí toto pozastavit či zrušit).

### **Modelový příklad rozdílů v příjmech a výdajích**

Výše zmiňovanou finanční stránku věci lze uvést na modelové situaci, kdy zaměstnanec i živnostník s paušálem 60% mají oba pravidelný hrubý měsíční příjem 42000 Kč a neuplatňují žádné slevy mimo slevy na poplatníka (ta dle níže uváděného zdroje pro rok 2022 činí 2570 Kč měsíčně, tedy 30840 Kč ročně). Uváděné informace a částky jsou čerpány z kalkulačky na webu Výpočet.cz (2022).

Zaměstnanec v tomto případě dle výsledku na webu Výpočet.cz (2022a) hradí daň 3730 Kč měsíčně (tedy 44760 Kč ročně).

V případě OSVČ se dle webu Výpočet.cz (2022c) počítá daň z rozdílu mezi ročním příjmem (dvanáctinásobkem částky 42000 Kč, tedy 504000 Kč) a 60% výdajů (tedy šesti desetinami částky 504000 Kč, což je 302400 Kč), tedy z částky 201600 Kč. Daň tedy dle výsledků na webu Výpočet.cz (2022b) vychází na 30240 Kč, ovšem při započtení slevy dle tohoto zdroje neplatí OSVČ daň vůbec.

V případě odvodů na tzv. zdravotní a sociální pojištění má v této modelové situaci výhodu naopak zaměstnanec. Jeho odvody jsou sice počítány z vyšší sumy, ale hrubou mzdu mu dle téhož webu Výpočet.cz (2022a) snižují jen o 4620 Kč, jelikož 14196 Kč za něj dle výpočtu zároveň odvádí i zaměstnavatel. Ten je samozřejmě v případě spolupráce s OSVČ (ať už na principu švarcsystému či jinak) ušetří, což je patrně jedním ze zásadních rozhodovacích aspektů z pozice zaměstnavatele, zvláště pokud na danou práci najímá podnikatelů více. Oproti tomu odvody OSVČ při hlavní činnosti jsou dle webu Výpočet.cz (2022c) sice také počítány ze zisku, tedy ze sumy o 60% nižší, ale činí v součtu 42,7%, tedy 5467 Kč měsíčně, v nichž ani není zahrnuto nemocenské pojištění.

Toto řešení tedy lze z dlouhodobého výhledu pokládat za poměrně krátkozraké, jelikož dle zákona č. 155/1995 Sb. o důchodovém pojištění se od výše odvodů sociálního pojištění odvíjí i budoucí výše jakéhokoli typu pobíraného důchodu. Při hrubém měsíčním příjmu 16800 Kč (tedy po odečtení 60% nákladů) a v případě, kdy se situace nebude po celou dobu (v tomto případě 35 let) měnit, vychází měsíční důchod dle kalkulačky na webu Finance.cz (2022) 12720 Kč. Zaměstnanec, jemuž by byl důchod počítán z hrubé mzdy 42000 Kč by získával za stejných podmínek 16285 Kč.

Jak tedy vyplývá ze srovnání, jediný, komu ze zaměstnávání na živnost plynou pouze výhody, je zaměstnávající firma. Zároveň jde o způsob jednání snižující příjmy státu prostřednictvím daní. Čistý měsíční příjem samotného zaměstnance i OSVČ je v tomto výpočtu téměř srovnatelný (OSVČ má měsíčně více o 2883 Kč), byť jednotlivé částky i jejich výpočet se liší. Několikatisícový rozdíl v období zaměstnanosti se následně pomyslně kompenzuje a otáčí rozdílem ve výši důchodu (který výpočet uvedl o 3565 Kč vyšší pro zaměstnance). Ten je v této modelové situaci nižší zhruba o stejnou výši, již předtím OSVČ ušetřil na dani, byť mezi těmito dvěma skutečnostmi nepanuje žádná příčinná souvislost. Pokud by však chtěl podnikatel situaci vyřešit tak, že by si tuto ušetřenou sumu spořil na důchod, je moudré při tomto kroku volit investiční nástroje přinášející vyšší zisk, než je inflace. V tomto případě by však jeho finanční situace byla vlastně shodná se zaměstnancem a bylo by tedy na zvážení, zda pro něj není výhodnější klasická závislá práce v zaměstnaneckém poměru, zvláště právě v případě švarcsystému, který zaměstnanecké podmínky (pracovní dobou, hierarchií atd) simuluje, ale zároveň nenabízí právní ochranu vztahující se k závislé práci.

Tento výpočet je však relevantní pouze za předpokladu, kdy by byl příjem OSVČ stále stejný (což je dle Nešćákové a Marelové (2013, s 56) právě jedním z poznávacích znaků švarcsystému oproti legálním formám spolupráce na ŽL). Naopak čím vyšší hodnota by byla do výpočtu zadána, tím znatelnější rozdíl by mezi těmito dvěma typy příjmů v důsledku rozdílného danění vznikl, a to ve prospěch podnikatele. Zároveň je třeba brát v potaz, že mnohé částky už je při zaměstnaneckém poměru pro většinu obyvatel velmi nepravděpodobné získat. Jak totiž uvádí Český statistický úřad (ČSÚ) (2022), za 4. čtvrtletí roku 2021 činila průměrná hrubá měsíční mzda 40135 Kč. Medián mezd činil dle téhož zdroje 34360 Kč.

### 2.1.2 Outsourcing

Jak již bylo zmíněno výše, to, že spolupráce probíhá prostřednictvím živnostenského listu automaticky neznamená, že se jedná o nelegální švarcsystém. Dle Nešćákové a Marelové (2013, s 56) se o švarcsystém nejedná například v situaci, kdy je tatáž osoba zaměstnána u firmy a pro tutéž firmu zároveň ještě jakožto podnikatel vykonává činnost, na níž má živnostenské oprávnění a s náplní práce uváděnou v pracovní smlouvě nesouvisí (zdroj coby příklad uvádí správu webu vykonávanou na základě smlouvy o dílo, kdy zaměstnanec zároveň pracuje na pozici prodavače). Zde se jedná o dle zdroje legální pojem outsourcing. Ten popisuje jako situaci, kdy zaměstnavatel některé nezbytné činnosti, které nejsou přímo jeho předmětem podnikání, deleguje na jiného podnikatele, u něhož předmětem podnikání jsou (dle zdroje například účetnictví, právní služby, úklid atd.).

Zdroj však i v tomto případě klade důraz na důsledné dodržování opatření, díky nimž nedojde k možné záměně za formu švarcsystému, a to jak ve smlouvě, tak především v samotné činnosti, jelikož jak jak uvádí Randlová a Chlada ve svém článku pro web e15.cz (2012), jen samotné použití jakéhokoli zlegalizovaného označení, ani právně nenapadnutelný obsah smlouvy nehraje v případě kontroly roli. Jako důležité kroky Nešćáková a Marelová uvádí vyvarování se pravidelné stejné měsíční odměny, zvláště pokud firma outsourcovanou činnost vykonává pouze pro jednoho odběratele, nezahrnutí do organizační struktury společnosti (tedy

absenci nadřízenosti a podřízenosti), absenci institutů zákoníku práce (např. dovolená), vlastní odpovědnost outsourcovaného podnikatele za případnou způsobenou škodu (například odpovídajícím pojištěním), hrazení nájemného v případě výlučného užívání prostor či pracovních pomůcek firmy, nespojování outsourcovaného s firmou (např. formátem pracovního emailu, vizitkami atd.).

### 2.1.3 Freelancing

Jak z názvu napovídá, jde o označení přejaté z angličtiny, kdy v češtině lze freelancer volným překladem dle Vlacha (2017, s 70) označit jako nezávislý profesionál, případně pracovník „na volné noze“, jak stojí již v názvu jeho citované knihy.

Dále však již přesnou definici pojmu či způsobu práce Vlach nenabízí, jelikož se podle něj pod danou oblast mohou zařazovat různé životní situace, které mají společný spíše volnomyšlenkářský přístup (s 107), než právní formu. Dle výsledků jeho průzkumu (s 110) se takto označují nejen někteří podnikatelé (jichž je však celkem 86% a zároveň ani nelze říci, že by každý podnikatel byl automaticky i freelancerem, zvláště pokud je spjat s mateřskou firmou, což typicky spojuje s prodejci mj. i ve financích, tedy obchodními zástupci), ale i osoby pracující prostřednictvím smlouvy o dílo, pracovní smlouvy na dobu určitou, dohod, svobodná povolání, agenturní zaměstnanci a další. Vlach zároveň v rozhovoru Jany Poncarové pro web E15 (2019) prohlašuje, že zná mnoho případů, kdy podnikání těchto nezávislých profesionálů vzniklo neplánovaně a mimoděk díky samovolně přibývajícím jednorázovým přívídělkům. Coby výhodu totiž uvádí jednoduchost, spočívající v minimálních vstupních finančních nákladech a práci založené spíše na osobním a znalostním kapitálu.

Naopak za nevýhody freelancingu lze dle Šafrové Drášilové (2019, s 75-82) označit vlastně totéž, co za výhody – jelikož je totiž vznik takového podnikání jednoduchý a nenákladný, konkurence je tudíž obrovská, rozdíly mezi poskytovateli minimální a podnikání je tak především na počátcích existenčně závislé na referencích a osobních doporučeních, čímž lze dle zdroje říci, že je zde veliké síto, jímž nepropadnou jen ti nejlepší (nejen co do kvalit služeb, ale i osobnostních, jimž se práce věnuje v další kapitole).

Z právního hlediska se tedy ve většině případů tyto aktivity dají pokládat za legální, jelikož je zde i u podnikatelských spoluprací častá záměrná krátkodobost spolupráce na konkrétních jednorázových projektech formou kontraktů (s 120). Za spekulativní ve smyslu možného švarcsystému označuje Vlach projekty, trvající déle než rok (s 123). Zde už však lze nacházet souvislost spíše s výše popisovaným pojmem outsourcing, který situaci spíše definuje z pozice firmy, která tohoto freelancera najímá. S tím souvisí i údaje z průzkumu autora (s 137), z nichž vychází, že největší zastoupení freelancerů je v IT, designu, marketingu, práci s textem, vzdělávání či překladatelství, tedy skutečně činnostech, na něž dle definice outsourcingu lze nejčastěji najímat externisty, jelikož se jedná o obory nesouvisející s činností firmy, která je najímá. Výhodnost pro firmy, najímající tyto profesionály (samozřejmě mimo výše popsanych úspor na zaměstnaneckých odvodech), uvádí Černý ve svém článku pro web iDnes.cz (2017). Podle něj spočívá v jejich snazším získání, právě proto, že nezřídka jeden profesionál pracuje zároveň na více projektech pro různé společnosti. Toto je pozitivem zvláště u pozic, kde poptávka po pracovnících převyšuje nabídku, což tento zdroj pokládá za typické právě u některých IT specializací.

Spíše než spojitost se švarcsystémem je zde z pozice legality třeba vnímat riziko práce „načerno“, jelikož dle průzkumu (s 110) vypovídá, že za freelancery se označují i osoby, uvádějící svůj zdroj příjmů coby nárazový a nijak nevykazovaný (konkrétně 4,32% odpovědí).

#### 2.1.4 Obchodní zastoupení či zprostředkování

Mulačová, Mulač a kolektiv (2013, s 22) uvádí jako základní obchodní kategorie prostředníky a zprostředkovatele. Dle poklapitoly na následující straně (s 23) lze prostředníky chápat jakožto přeprodejce, kteří sami zboží nakoupí od výrobce či jiného dodavatele a následně s přidáním vlastní marže prodávají. Oproti tomu zprostředkovatelé, na něž se tato práce zaměřuje, dle uváděného zdroje (s 24) působí spíše jako servisní složka, zajišťující nabídku a poptávku po zboží či službách firmy, do nichž však nevkládají vlastní kapitál. Jejich podnikatelský zisk dle zdroje spočívá v provizním systému firmy, pro níž pracují, odměňujícím je za úspěšně zprostředkovaný obchod. Zde lze právě pozorovat jednu ze zásadních odlišností oproti výše popisovanému švarcsystému, typickému stejnou výší měsíčního příjmu na základě pracovní doby – jelikož pokud se obchodníková provize odvíjí pouze od počtu či hodnoty sjednaných obchodů, měsíční částka se v této závislosti liší i v případě stejného počtu odpracovaných hodin. Dále zdroj (s 25) uvádí rozdělení zprostředkovatelů na obchodní zástupce, obchodní zprostředkovatele (čili makléře) a dále pro práci nepoužívané druhy zprostředkování jako jsou komisionáři, zasilatelé, burzy, aukce a veletrhy.

Dle Mulačové, Mulače a kolektivu je obchodní zástupce definován jakožto reprezentant společnosti či komunikační můstek mezi firmou a zákazníkem. Náplní jeho práce je dle zdroje vyhledávání potenciálních odběratelů, komplexní jednání s nimi směřující k uzavření obchodu a následná péče o klienty pro jejich udržení a rozšíření jejich služeb. Národní soustava povolání (NSP) spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR (MPSV) na webu Nsp.cz. náplň pozice Obchodní zástupce (2017) doplňuje o vedení lidí a pracovních týmů, realizace marketingového průzkumu, poskytování informační zpětné vazby výrobcům. Zbylé uváděné body se významově shodují s Mulačovou, Mulačem a kolektivem.

Takový obchodník může být fyzickou či právnickou osobou pracující prostřednictvím výhradní či nevýhradní (tzn. firma má těchto obchodníků pro danou oblast více) smlouvy o obchodním zastoupení. I v případě té nevýhradní se však dle Zdráhalové (2011, s 11) obchodník ve smlouvě zpravidla zavazuje nevykonávat tutéž činnost pro konkurenční společnosti.

*„Smlouva o obchodním zastoupení je v občanském zákoně zařazena v Části čtvrté, Hlavě II., Dílu 5., ustanovení § 2483 až § 2520 č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Institut obchodního zastoupení patří do relativních majetkových práv mezi smlouvy příkazního typu. V této kategorii se také nachází příkaz, zprostředkování, komise a zasilatelství.“*, definuje samotný dokument Sus ve své bakalářské práci (2021, s 12), z čehož vyplývá, že se na rozdíl od výše zmiňovaného švarcsystému jedná o legislativně akceptovaný způsob práce. Smlouva mimo zmíněného podle Zdráhalové i Mulačové, Mulače a kolektivu především určuje předmět a rozsah činnosti, oblast aktivit, termíny, práva a povinnosti smluvních stran a provizní systém za zprostředkování obchodu, který ve většině případů tvoří jediný zdroj příjmu. Zdráhalová však dodává, že některé velké společnosti, jako v Česku například Coca Cola, své obchodníky zaměstnávají i jakožto kmenové zaměstnance s fixní složkou příjmu, k němuž jsou následně provize přidávány coby variabilní složka. Jako další výhodu pro obchodníky uvádí při tomto způsobu spolupráce i úhradu nákladů, spojených s činností, které v tomto případě rovněž hradí firma, zatímco v opačném případě jsou hrazeny obchodníkem.

Činnost obchodního zprostředkovatele se dle Mulačové, Mulače a kolektivu (2013, s 26) od činnosti obchodního zástupce znatelně neliší. Podstatný rozdíl je uváděn pouze v tom, že makléř vůči klientům dle tohoto zdroje působí coby méně spjatý se zastupovanou firmou a na trhu se prezentuje coby nezávislý odborný subjekt. Dle webu Finanční vzdělávání (2021), provozovaného Českou bankovní asociací (ČBA), zprostředkovatelé pro klienty připravují

optimální nastavení produktů od různých poskytovatelů. Z toho tedy vyplývá, že jejich spolupráce není na rozdíl od obchodních zástupců navazována s jedním konkrétním poskytovatelem. I zde však platí, že makléř, v případě kdy pracuje pod makléřskou společností, nemůže mít tentýž typ spolupráce uzavřen i s jinou makléřskou společností ve stejném odvětví.

Pro případ obchodního zastoupení však navzdory výše uváděnému nelze zaujmout jednoznačné stanovisko, zda se jeho pojetí, zvláště v reálné praxi, nedá ke švarcsystému přirovnat. Mnohé zdroje se totiž naopak domnívají, že tento způsob práce v běžné praxi určité znaky švarcsystému naplňuje. Galambica například ve svém článku na webu Investujeme (2019) uvádí, že za znaky závislé práce mohou být brány například situace, kdy obchodní zástupce pro svou firmu skládá zkoušky jiné než odborné způsobilosti, konkrétně ze znalosti produktů „zaměstnavatele“, či v situaci, kdy je proškolen tak, aby se telefonicky představoval jménem zastoupené firmy. Stejně tak se domnívá, že pokud podnikatel obchodní činnost vykonává převážně v obchodních prostorách zastoupené firmy a užívá k ní firemní materiály (například reklamní letáky) a pokud běžný klient nemá možnost dle jeho vystupování rozeznat, že se jedná o podnikatele (a tak se automaticky domnívá, že jde o zaměstnance), jde o další důvody, nasvědčující charakteru závislé práce. Mandát v článku pro web ePrávo.cz (2012) k výše zmíněnému přidává i často uplatňovaný režim nadřízenosti a podřízenosti mezi zástupcem a zastupovaným, vykonávání činnosti jeho jménem a dle jeho pokynů. Dále upozorňuje na specifikum běžné pracovní doby, během níž obchodník na pracovišti zastoupeného nejčastěji působí. Rovněž jako nejednoznačné vidí případy, kdy stejnou činnost ve firmě vykonává část pracovníků na živnost a část na jiný typ pracovního poměru, nebo v situaci, kdy obchodník získává kromě provize i pravidelnou fixní platbu, jelikož se zde již nabízí možnost pracovního poměru s fixní a variabilní složkou mzdy.

## **2.2 Specifika zaměstnávání na živnostenský list**

Následující kapitola se blíže věnuje osobám samostatně výdělečně činným a samotnému podnikání, tedy výhodám a nevýhodám, osobnostním rysům pro práci na živnost potřebným a specifickým podnikání ve spojení s dalšími životními etapami jedince.

### **2.2.1 Osobnostní předpoklady obchodníka (v širším kontextu podnikatele)**

Ulčín (2016, s 22) coby základní osobnostní vlastnosti obchodníka považuje asertivitu, schopnost aktivního naslouchání, emoční inteligenci (konkrétně empatii, sebekontrolu, sebezpoznání, vnitřní motivaci a sociální dovednosti) a entuziasmus. Zároveň i vylučuje, že by se jednalo o pozici vhodnou pouze pro extrovertně založené osobnosti, jak by se dalo předpokládat, jelikož výše uváděné předpoklady jsou do určité míry vlastní oběma typům osobností a za důležitější pokládá vlastní nastavení mysli. Mimo to se dle Ulčina stejně tak liší i samotní zákazníci, s nimiž obchodník přichází do styku a každému tedy vyhovuje jiný styl jednání. Prioritou by se tedy dle tohoto zdroje neměla stát marná snaha změnit svou osobnost, ale vytěžit z jejích stránek díky neustálému osobnostnímu rozvoji maximum.

Důraz na důležitost osobnostního růstu klade i Zoderová a Sáčková v článku Langerové na webu Podnikatel.cz (2019). Z jejich citací v článku vychází, že důležitá je autentičnost (lze tedy říci, že totéž, co funguje jednomu nemusí fungovat dalšímu), sebevzdělávání a přizpůsobivost změnám. Citovaný článek k vlastnostem uvedeným Ulčínem připojuje ještě kreativitu, sebedisciplínu, spolehlivost, vytrvalost, organizační dovednosti (zde například vytyčení priorit) a odvahu. Sáčková v další části článku rovněž připomíná důležitost proaktivního řešení krizových situací v komunikaci, díky němuž lze i nespokojeného zákazníka udržet. Důraz je tedy kladen i na diplomacii, jak vychází již z Ulčinovy jmenované



emoční inteligence, stejně jako v případě Špačka, který v tomtéž článku poukazuje na důležitost sebereflexe a odpovědnosti. Lze tedy říci, že oba zdroje se shodují.

S Učinem se naopak v otázce introverze či extroverze zčásti neshoduje Husák ve svém článku na webu Rhplus Marketing (2017), jelikož mezi osobnostní charakteristiky uvádí i určitý exhibicionismus, jakožto jeden ze způsobů sebedoprodání, které považuje za součást prodejního procesu celého produktu. Výhodami a nevýhodami introverze a extroverze při prodeji se zabývá rovněž i Löhken (2014, s 815), která na základě modelové situace (s 786) naopak upozorňuje, že způsob prodeje extrovertních obchodníků může působit agresivně, sebestředně a vzbuzovat dojem vyvíjeného tlaku, zvláště v dnešní době, kdy je vyšší informovanost kupujících, což ve výsledku může přinášet překážku v jejich úspěchu. Toto opět potvrzuje potřebnou dávku empatie a diplomacie, na niž kladly důraz všechny uváděné zdroje.

Výše uváděné shrnuje, potvrzuje a zaštiťuje i Národní soustava povolání (NSP) spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR (MPSV), která na jejich webu Nsp.cz uvádí coby měkké dovednosti pro pozici Obchodní zástupce (2017) zejména kompetence osobnostní (zvládání stresu, flexibilita, kreativita), interpersonální (komunikace, kooperace, vedení a ovlivňování lidí, orientace na zákazníka), kognitivní (orientace v informacích) a výkonové (samostatnost, výkonnost, proaktivita, plánování, řešení problému).

Uvedené poznatky však lze v praxi vstáhnout obecně k jakémukoli podnikateli, jimiž většina obchodních zástupců bývá. Koneckonců naopak lze říci, že i podnikatelé jsou obchodníci (ať už prodávají sami sebe, své služby, či zboží) a vyjednávači (nejen při samotné výdělečné činnosti, ale i při činnostech souvisejících, jako je například zajišťování dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců atd.). Srpová a kolektiv (2020, s 29-31) s výše uvedenými tvrzeními souhlasí, jelikož uvádí, že samotná osobnost podnikatele nelze definovat, ovšem za společné rysy pokládá podnikatelskou všímavost k příležitostem i prognózám vývoje, výše uváděnou emoční a sociální inteligenci, tvořivost, sebedůvěru, vytrvalost, rozhodnost, a manažerské dovednosti (nejen ve vztahu k zaměstnancům, ale i sobě samému – time management, stanovování cílů, delegování, zpětná vazba apod.). Samozřejmě jsou dle ní i odborné znalosti pro výkon zaměření své činnosti a vlastnosti související s konkrétním oborem, které se následně mohou lišit. Coby další společný znak podnikatelů uvádí i výchovu a sociální prostředí (s 28-29), kdy pravděpodobnost vstupu do podnikání roste, pokud se mu věnují či věnovali i rodiče podnikajícího či pokud je výchova vedena v duchu podpory nezávislosti, výkonu a otevřenosti mysli.

## **2.2.2 Výhody a nevýhody podnikání**

V předcházejících pasážích textu byly zmíněny některé výhody i nevýhody související s konkrétními podnikatelskými modely, nyní je třeba obecně zmínit výhody a nevýhody samotného podnikání.

Vlach (2017, s 535) na základě vlastního průzkumu na téma výhod uvádí, že respondenti coby výhodu nejčastěji zmiňovali nezávislost, pestrost, svobodu a flexibilitu. Být svým pánem je dle výsledků průzkumu častěji zmiňovaná výhoda, tedy i pro podnikatele důležitější aspekt, než lepší příjem, který se však umístil hned na pozici následující. S tímto bodem částečně nesouhlasí Šafrová Drášilová (2019, s 48), která z praxe uvádí, že zatímco zaměstnanec má jen jednoho šéfa, pomyslným šéfem podnikatele je každý z jeho zákazníků, jelikož na jejich referencích, potřebách a nákupech je podnikatel finančně závislý. Další často volenou odpovědí byla dle Vlacha i „práce na sebe“, v doslovném významu profit z plodů vlastní práce, z nichž by v zaměstnání profitoval zaměstnavatel (s 537). Uváděná svoboda

a flexibilita však zároveň neznamená větší množství času, který se dle popisované tabulky autora umístil až téměř na konci žebříčku.

A právě časové potíže, dotazovanými (s 544) definované jako nezastupitelnost, obtížné nastavení tzv. work-life balance a s tím spojený sklon k workoholismu i související složitost a administrativní náročnost jsou nejvíce zastoupeným negativem na podnikatelské činnosti spolu s negativy spojenými s financemi (konkrétně nejčastěji zmíněné výkyvy příjmů, hledání klientů, slabá podpora od státu a naopak vysoké odvody, neplatiči). Zbylé aspekty souvisí s psychikou podnikatele, tedy nejistota, stres, osamělost, těžké začátky. Šafrová Drášilová (s 77) k negativům, respektive spíše rizikům připojuje i právní aspekt, kdy OSVČ za svou činnost ručí celým svým majetkem a případný neúspěch tak nemá negativní vliv jen na psychiku, ale i finanční či rovnou existenční stránku života podnikatele.

### **2.2.3 Práce na živnost v souvislosti se životními situacemi**

Coby další výhodu lze pro specifické skupiny obyvatelstva, vykonávající podnikatelskou činnost jakožto vedlejší, pokládat i zvýhodněný režim pro platbu zdravotního a sociálního pojištění. Jak uvádí web Vimjakna.cz (2022), čerpající z příslušných zákonů, možnost vykonávání podnikání jakožto vedlejší činnosti se vztahuje na studenty denního či prezenčního studia do 26 let věku, rodiče pobírající peněžitou pomoc v mateřství či rodičovský příspěvek, osoby pečující o osobu blízkou závislou na péči, invalidní i starobní důchodce, zaměstnance s účastí na nemocenském pojištění a alespoň minimální mzdou a osoby ve vojenské a civilní službě. Toto je samozřejmě dokládáno prostřednictvím příslušných potvrzujících dokumentů.

Rozdíl v odvodech pak dle webu spočívá v tom, že zatímco OSVČ pracující na hlavní činnosti má povinnost odvádět měsíční zálohy z minimálního vyměřovacího základu, tedy i při nižším příjmu než je tato hodnota (případně vyšší dle skutečného příjmu vypočteného z daňového přiznání), u vedlejší činnosti tato povinnost nevzniká. Takový podnikatel platí zálohy ze skutečně dosaženého vyměřovacího základu (tedy poloviny zisku). V případě zdravotního pojištění je pak dle webu není třeba platit měsíčně, ale toto stačí až jednorázově při podání přiznání. Povinnost platby na sociální pojištění zase vzniká jen v případě, kdy je překročen limit hrubého zisku (pro rok 2022 jde dle zdroje o částku 93 387 Kč). Zákon č. 586/1992 Sb. České národní rady o daních z příjmů navíc uvádí, že tyto skupiny mnohdy mají zároveň i daňová zvýhodnění v souvislosti se svým statutem.

Z dat ČSSZ (2022) ke dni 21.12.2021 vychází, že z celkového uváděného počtu 1078096 OSVČ podniká na vedlejší činnosti 41,17% z nich (tedy 443891 osob). Nejedná se tedy o zanedbatelný počet. Důvodem jsou jistě nejen výše uváděná zvýhodnění, která vstup na podnikatelský trh nepochybně usnadňují a tedy zvyšují jeho pravděpodobnost u rozmyšlejícího se jedince, ale také fakt, že většina životních situací, při nichž se na podnikatele vztahuje vedlejší činnost, pro ně zároveň znamená potřebu větší časové flexibility, než by jim nabízela závislá práce (typicky například u studia, péče o blízkého či rodičovství), či jsou tyto osoby mnohdy naopak na trhu závislé práce ve svém postavení zdravotně či sociálně znevýhodněny (například v případě invalidních či starobních důchodců).

Srpová a kolektiv (2020, s 28) v souvislosti s obtížnějším zařazením na trhu práce coby zaměstnanců jako další speciální skupinu podnikatelů uvádí i národnostní menšiny. Dalším z důvodů je dle zdroje i jejich větší provázanost a tedy konexe ve vlastní komunitě. O nich však nelze mluvit v souvislosti s výše uváděnými zvýhodněními jen z titulu národnostního. Z hlediska demografie pak zdroj celkově uvádí, že nejčastěji se podnikatelem stává člověk (dvakrát častěji muž) ve věku 25-34 let (jelikož v tomto věku spíše vnímají dostatek zkušeností, ale zároveň ještě ne takovou averzi vůči riziku).

V souvislosti s obtížnějším vstupem na pracovní trh Vlach (2017, s 575) detailněji rozebírá výhody a rizika právě v případě uváděné, čím dál častější podnikatelské sociální skupiny rodičů na rodičovské dovolené. Tato kategorie je detailněji rozebrána v souvislosti s budoucí praktickou částí bakalářské práce, zaměřenou na doporučení cílových skupin pro nábor. Coby riziko lze označit zejména nutnost dělit čas a pozornost mezi dva plné úvazky, tedy v tomto případě rodinu a podnikání (ačkoli za srovnatelnou situaci lze považovat i například kombinaci podnikání–studium, podnikání–zaměstnání či podnikání–péče o osobu blízkou). To s sebou nese požadavek na delegování činností jak v oblasti rodičovství a domácnosti, tak i podnikání, tedy podporu okolí. Navzdory tomu, či spíše právě proto, však autor prohlašuje, že mateřství dělá z žen lepší podnikatelky, zejména proto, že jsou nuceny se soustředit na maximální efektivnost svého času a jednání - tedy musí mít lepší time-management a tedy i plánování pro skloubení těchto dvou rolí, lépe stanovovat priority vedoucí k dosažení potřebného zisku a zároveň jsou vnitřně motivovány k práci právě existencí zvýšených nákladů spojených s péčí o dítě, za něhož jsou zodpovědné (s 577). Slimáková ve svém článku pro web Navolnénoze.cz (2015) coby metodu k předejití velmi častého preferování jen jedné z rolí či nedostatku osobního prostoru radí tyto části vzájemně propojovat (tedy například během přestávky od práce zajistit drobný úklid či jezení, zacvičit si apod.). K tématu delegování upozorňuje na skutečnost, že při úspěšném podnikání lze za získanou hodinu práce navíc vydělat více, než je cena za delegaci například domácích prací brigádníkům. Zároveň i přiznává, že v rámci prioritizace není možné všechny role zastávat naplno.

Navzdory výše uvedenému rodičům dle Vlacha práce na živnost přináší nejen zmiňovanou možnost vidět své potomky u důležitých životních momentů častěji, než v případě rodičů-zaměstnanců, ale naopak i možnost neizolovat se prvních několik let života dítěte doma (s. 579), což jim v širším kontextu kromě peněz nabízí i možnost seberealizace, lepšího postavení po skončení rodičovské dovolené z hlediska trhu práce, upevnění sebedůvěry, snazší zachování všeobecného přehledu a širší společenské kontakty, což jsou všechno faktory, mající pozitivní vliv na samotnou psychiku rodiče.

Psychické pohodě podnikajícího rodiče z hlediska finančního zabezpečení, které je v souvislosti s podnikáním často řešeno (jak vypovídá z výše popsanych kladů a záporů podnikání na základě citovaného zdroje) pak může napomoci právě fakt, že i coby podnikatel má stále část příjmu v podobě rodičovského příspěvku (který do té doby mnohdy byl jeho jediným příjmem) jistou, stejně jako výše zmiňované nižší odvody. Web iPodnikatel (2020b) totiž dodává, že výdělečnou činností nezaniká právo na pobírání rodičovského příspěvku, ať už je výše příjmu jakákoli. Toto se však liší v případě peněžité pomoci v mateřství, pobírané na základě odváděného nemocenského pojištění z příjmu z podnikatelské činnosti (tedy u žen podnikajících ještě před rodičovstvím). V takovém případě dle článku Husákové pro daňový web portál.pohoda.cz (2021) nelze osobně aktivně podnikat, ovšem lze živnost vykonávat prostřednictvím svých zaměstnanců či spolupracujících osoby.

### **2.3 Nábor, výběr a adaptace pracovníků**

Šikýř (2016, s 152-153) historii personální práce člení do tří etap - nejrannější Personální administrativa (počátek 20. století, lidé jsou zde bráni jakožto pracovní síla a cílem personalistů je jejich zaměstnávání), dále Personální řízení (od 40.let 20. století, lidé jsou vnímáni jakožto konkurenční výhoda a cílem je jejich maximální využití) a nakonec dnešní Řízení lidských zdrojů (od 80.let 20. století, zaměstnanec je pojímán jakožto unikátní bohatství, jež je úkolem personalisty rozvíjet). Zdroj však uvádí, že ačkoli koncepce historicky měly jedna druhou nahrazovat, všechny uváděné se v určitých podobách

v organizacích uplatňují dodnes. Jejich volba závisí zejména na velikosti, strategii, zaměření či vyspělosti organizace a také na kvalifikační úrovni zaměstnáváných. Čím jsou všechny popsané aspekty na vyšší úrovni, tím pokrokovější dle zdroje musí být i úroveň personální práce.

Šikýř (s 203-209) zároveň uvádí, že lidské zdroje jsou rozhodujícím zdrojem organizace, jelikož jejich výkon určuje výkon celé organizace. Dle autorova šetření ve vybraných firmách má úroveň řízení lidských zdrojů vliv na výsledky v mnoha oblastech, nejčastěji na motivaci, dovednosti a spokojenost pracovníků, jejich počet i přiměřenou fluktuaci, a tedy i pověst firmy a výsledky hospodaření spojené s náklady na zaměstnance i se spokojeností zákazníků.

Tyto aspekty budou dále rozebrány v dalších podkapitolách bakalářské práce. Podkapitoly budou zaměřeny především na popisovanou situaci obchodních zástupců.

### **2.3.1 Metody a zdroje získávání obchodních zástupců**

Kotler a Keller Lane (2013, s 598) v případě konkrétní situace výběru obchodních zástupců doporučuje jako způsoby vyhledávání doporučení kandidátů stávajícími obchodníky, využití personálních agentur, tvorbu pracovních inzerátů či spolupráci s vysokými školami. Čabajová ve své diplomové práci (2018, s 25) mimo zmíněných rovněž uvádí i veletrhy pracovních příležitostí či pasivní způsob, kdy se uchazeči do firmy hlásí sami (samozřejmě pouze za předpokladu kvalitní nabídky). S metodou doporučení souhlasí i Duras, majitel firmy Johnny Servis, v článku Kejhové pro Hospodářské noviny (2012), jelikož uvádí, že nejlepší zkušenost měl s náborem někoho, kdo už ve firmě dříve pracoval či s využitím kontaktu přes známého. Z toho tedy vychází, že firma by neměla principiálně zavrhnout ani bývalé pracovníky, pokud s nimi měla v minulosti pozitivní zkušenost. To potvrzuje i Bednář (2018, s 88-91), který svědectví tzv. navrátilců pokládá dokonce za jeden ze způsobů, jak snížit již probíhající či například hrozící fluktuaci. Kotler a Keller Lane (598) v souvislosti s doporučeními zmiňuje využívanou praxi získávání provizí i za obchody provedené lidmi, jež obchodníci přivedli a vyškolili, což je samotné může motivovat o doplňování pracovních sil usilovat a firmě tím částečně snížit personální náklady na vyhledávání a školení.

Semerádová ve své bakalářské práci (2012, s 13) zpracovávané na obdobné téma, pouze pro jinou bankovní instituci, přidává ke zdrojům pro získávání také interní zdroje firmy, tedy stávající pracovníky na jiných pozicích, což dle ní pro firmu znamená menší náklady v souvislosti s vyhledáváním i zapracováním a zároveň získání již prověřených osob. Coby další trendy ve vyhledávání uvádí (s 21) využití sociálních sítí, nabízejících možnost jak možné uchazeče aktivně oslovit, tak i inzerovat pracovní nabídku. Bednář (s 11) z praxe uvádí také tzv. přetahování pracovníků jiných zaměstnavatelů, které sice neoznačuje za etické, ale za časté právě u špičkových profesionálů, jichž je nedostatek. Je však logické, že v takovém případě je nutné nabídnout lepší pracovní podmínky než konkurence, jde tedy o metodu nákladnou. Kotler a Keller Lane (s 598) však uvádí, že 25% nejlepších prodejců společnosti přináší přes 52% prodeje, z čehož vyplývá, že stejně jako nábor nekvalitních lidí je pro firmu mrháním (i pokud nedojde k jejich fluktuaci), získání zkušeného experta se jí z dlouhodobého hlediska vyplatí (tedy i při vyšších nákladech). Na druhou stranu však ale tentýž zdroj i uvádí velice nízkou závislost mezi prodejním výkonem a předchozími zkušenostmi, vzděláním, životním stylem, aktuálním stavem, osobností, postoji a dovednostmi, z čehož vyplývá, že by se tzv. přetahování nemělo stát primárním zdrojem získávání obchodníků. Za přesnější indikátory zdroj pokládá kompozitní testy a assesment centra simulující pracovní prostředí.

### 2.3.2 Výběr pracovníků a sestavení týmu

Šafrová Drášilová (2019, s 606-609) v souvislosti se sestavením funkčního týmu potvrzuje výše uváděnou definici etapy řízení lidských zdrojů, jelikož uvádí, že nejdůležitější v hledání vhodných pracovníků je „hledat někoho, kdo bude pracovat se mnou, nikoli pro mě“. Toto lze pokládat za tím důležitější, pokud firma poptává pracovníky na živnost, jelikož z výše uváděné charakteristiky osobnostního nastavení živnostníka i charakteristiky těchto typů spolupráce je patrné, že jedinci, preferující takový způsob práce, od ní očekávají větší rovnocennost postavení, spíše než direktivní styl řízení typičtější pro zaměstnanecké poměry. Při tvorbě týmu Šafrová Drášilová klade důraz na rozdílnost v jeho struktuře. Uvádí, že podobné věkové či sociální kategorie přináší dojem pohodlnosti a bezpečnosti, jelikož zaměstnávající ví, co od nich může očekávat a samotní členové týmu mají mnohé společné. Výsledkem je podle ní však úzce zaměřený tým neschopný kreativity, flexibility a s nedostatečným rozptylem znalostí a zkušeností. Dalším z problémů je pak právě i jejich případný podobný věk, způsobující firmě personální komplikace či nedostatky například v souvislosti s vysokým množstvím odchodů do důchodu či naopak na mateřskou dovolenou. Za správně sestavený tým pokládá takový, kde jeho členové mají společné cíle a hodnoty, ovšem rozdílné pohlaví, věk i osobnosti, aby se mohli vhodně doplňovat. Martin Šikýř (2016, s 387) v této souvislosti zmiňuje pojem diversity management, který se právě tímto zabývá.

Šafrová Drášilová (s 617-618) při výběru pracovníků klade důraz především na tvorbu jejich kompetenčního modelu. Ten popisuje coby soupis všech ideálních charakteristik, vlastností a schopností (fyzických, osobnostních a společenských předpokladů, vzdělání a zkušeností). Toto je dle Šikýře (s 300) součástí výstupu analýzy pracovního místa, která rovněž kromě údajů o kompetencích ideálního uchazeče obsahuje i údaje o pracovním místě, tedy například úkoly, povinnosti, kompetence, odpovědnosti, název pozice a postavení v hierarchii firmy. Šafrová Drášilová (s 618-620) však uvádí, že získat pracovníka, splňujícího osobnostní charakteristiku bezpodmínečně je nemožné, čímž doporučuje stanovit priority, co z uváděného je nezbytné splňovat ihned po nástupu, co bude potřebné až později a bez čeho se lze obejít a toto aplikovat zejména v dobách, kdy je trh práce přesycen a uchazečů nedostatek.

Pro samotnou volbu vhodného uchazeče ve fázi výběrového pohovoru Khelerová (2010, s 110-112) doporučuje zjišťovat shodu či nesoulad uchazeče oproti kompetenčnímu modelu pomocí následujících otázek: Co? (tedy dosavadní zkušenosti), Jak? (tedy rozebrání dosavadních postupů, účelem je ověření pravdivosti a komparace s postupy firmy), S jakým výsledkem? (tedy dosavadní úspěchy), Motivační otázky (tedy důvod změny práce, zde zdroj doporučuje dát pozor, jak uchazeč mluví o předchozí firmě a jaké jsou jeho priority pro setrvání u firmy), Sebehodnotící otázky (tedy silné a slabé stránky, účelem je poznat míru sebevědomí), Finanční ohodnocení (účelem je zjistit uchazečovu sebedůvěru ve své schopnosti a orientaci na trhu, lze ověřit argumentační dovednost), Modelové otázky (tedy co kdyby, přizpůsobit obsazované pozici), Doplnkové otázky (nezařazené, sloužící k doplnění informací pro kompetenční model). Součástí průběhu pohovoru je dle zdroje i představení všech účastníků, firmy, pracovní pozice a informace o dalším postupu v rozhodování.

Coby další postup výběru navrhuje Khelerová konkrétně na modelovém případě pozice obchodního zástupce výše doporučené Assessment centrum. Tím se shoduje s tvrzením Kotlera a Keller Lanea (2013) v předchozí podkapitole. Zde je cílem sledování uchazeče při plnění praktických úkolů ověřujících jeho tzv. soft-skills či znalosti, stanovené jako potřebné pro pozici. Metody zjišťování dle zdroje nejčastěji zahrnují hraní rolí, řešení a následné prezentování případové studie, dialog, znalostní či osobnostní testy či práci s textem, ovšem uchazeč je hodnocen po celou dobu, tedy i pokud zrovna neřeší žádný úkol, jelikož tímto

pozorováním lze rovněž získat potřebné informace, například o jeho týmovosti, komunikativnosti, odolnosti ke stresu, loajalitě apod.

### 2.3.3 Publicita a renomé firmy v souvislosti s náborem

Jak již bylo výše zmíněno, Čabajová ve své diplomové práci (2018, s 25) coby jeden ze způsobů získávání nových uchazečů uvádí i možnost, kdy se o práci u firmy uchází sami i bez vypsaní výběrového řízení. Dle ní se jedná o značnou úsporu nákladů na jejich získávání, zapotřebí je však mimo kvalitní nabídky i budování dobrého jména společnosti, jelikož jak již bylo zmíněno a citováno v úvodu, firmy, které se potýkají s poškozenou reputací, stojí nábor obvykle 2x více než ostatní zaměstnavatele.

V této souvislosti je tedy třeba se zabývat i publicitou firmy. Bednář (2018, s 54-57) rovněž tvrzení o souvislosti mezi pozitivní publicitou a snazším náborem potvrzuje. Prohlašuje, že firma je díky ní brána jakožto atraktivní zaměstnavatel, což mimo zájmu nových pracovníků zvyšuje i pocit identifikace těch stávajících a tedy snižuje jejich fluktuaci, kdy takový pracovník o odchodu spíše nepřemýšlí a pokud ano, psychologicky je mu ztížen. Bednář doporučuje mediálně komunikovat zejména úspěchy firmy (nový výrobek, služba, klíčová spolupráce, vybavení apod.) či její společensky prospěšné aktivity (sponzoring, spolupráce se školami, dobročinnost apod.). Nejrozšířenější a zřejmě i nejméně nákladné kanály pro tuto sebepropagaci jsou nepochybně oficiální sociální sítě či web firmy, ovšem pro splnění smyslu aktivity (tedy rozšíření povědomí a zaujetí dosud nezasažené cílové skupiny, která firmu dosud na těchto kanálech ani nesleduje) autor zmiňuje oslovit relevantní média, ideálně místní, či televizní zpravodajství, kde je dosah informací mnohem širší.

V souvislosti s dobročinností lze zmínit i pojem společenská odpovědnost firmy (CSR), kdy článek na webu personální agentury Advantage consulting (2019) v souvislosti s ní uvádí, že *„nastupující ekonomicky aktivní generace ji považuje za nedílnou součást moderních firem. Při hledání zaměstnání dávají přednost firmám praktikujícím udržitelný byznys, CSR projekty vítají jako činnost, která dává jejich práci hlubší smysl, a vůči firmě jsou díky ní loajální.“* Web iPodnikatel.cz (2020c) coby přínosy společenské odpovědnosti firmy uvádí mimo jiné i zvýšení spokojenosti a loajality stávajících a možnost získání nových zaměstnanců, budování reputace a důvěryhodnosti a tedy i silné pozice na trhu či zviditelnění značky. Společenská odpovědnost firmy se ale dle tohoto zdroje netýká jen dobročinných aktivit, ale i pro bakalářskou práci řešené péče o samotné zaměstnance (pracovníky). Mimo zajištění solidních podmínek a jednání lze coby příklad uvést třeba i navazování spoluprací s obtížněji zaměstnatelnými sociálními skupinami (například nabídnutím přívětivých pracovních podmínek pro rodiče malých dětí, seniory, cizince, studenty, invalidní občany apod.).

V souvislosti se studenty je třeba se vrátit zpět k Bednářem již zmiňovanému navazování spoluprací se školami, které rovněž spojuje jak se získáním nových zaměstnanců, tak i podporou udržení stávajících, pokud jejich děti spolupracující školu studují. Bednář (s 54-55) zde uvádí, že čím těsnější vztah si firma ke škole a dětem svých zaměstnanců vytvoří, tím se snižuje jejich ochota ji opouštět. Formy spolupráce dle Bednáře mohou být různé, kromě té finanční uvádí i poskytování odborných praxí studentům a jejich následné snazší přijetí po dostudování či například osobní působení na škole, ideálně se zapojením zaměstnanců (například přednášky na odborná témata související s činností firmy a zaměřením školy apod.).

Naopak následky negativního renomé firmy jakožto zaměstnavatele nastiňuje článek na webu Roklen24 (2018). Uvádí zde menší zájem kvalitních uchazečů a tedy již zmiňované vyšší náklady na jejich získávání i vyšší náklady na následné odměňování a nabízené benefity pro jejich udržení. Důraz je zde v souladu s ostatními výše uváděnými zdroji této podkapitoly

kladen na důležitost firemní kultury – ta pozitivní dle průzkumu zdroje vede až 87% dotazovaných k zájmu o nástup do firmy, negativní naopak byla pro 80% účastníků výhradním důvodem k odchodu. Informace a zkušenosti dle zdroje uchazeči zjišťují prostřednictvím sociálních sítí.

#### **2.3.4 Fluktuace obchodních zástupců, její negativa a souvislost s odměňování**

Finanční aspekty nábory pracovníků Hospodářské noviny (2019) označují pojmem Cost per Hire (CPH), doslovně přeloženo jako náklad na nábor. Ty zahrnují dle tohoto článku veškeré zdroje spojené s aktivitami k získání nového pracovníka. Ty uvádí Armstrong a Taylor (2015, s 1283-1285), dle nichž se jedná o náklad na nábor, adaptaci a vzdělávání náhradníků, náklady na administrativu spojenou s odchodem, náklady obětovaného času personalistů a manažerů na tyto procesy, ztráty ve výkonu přicházejících do doby jejich zapracování a ztráty výkonu v období prodlevy mezi odchodem a nalezením náhrady. Poslední dva zmíněné aspekty v součtu dle téhož zdroje znamenají celkem 65% celkového nákladu. Jak již bylo zmíněno dle citovaného zdroje v úvodu, náklad na nábor, zaškolení a zapracování začíná přinášet výnos u specializovaných pozic až za 12 měsíců, s čímž se přibližně shoduje i druhý uváděný zdroj (uvádějící dokonce až 14 měsíců). Odejde-li tedy pracovník dle citovaného článku Hospodářských novin v tomto období či krátce po něm, firmě vznikají ztráty, které se v závažnějších stádiích problému mohou odrážet přímo ve výsledcích byznysu a ohrožovat projekty firmy a její rozvoj. Zamezení fluktuace je tedy pro tuto práci bráno jakožto další faktor s náborem spojený.

Vesecký pro web Podnikatel.cz (2015) uvádí, že v roce 2015 se pozice obchodního zástupce dostala na druhé místo v žebříčku Top 10 nejhůře obsazovaných pozic, který zpracovávala společnost ManpowerGroup. Právě velkou nabídku práce na této pracovní pozici, tedy konkurování firem, pokládá Vesecký za jeden z důvodů jejich časté fluktuace. Dále zmiňuje, že uchazeči si firmu vybírají dle mnoha kritérií, například dle předmětu její činnosti a tedy prodeje či jejího postavení na trhu. Na jejich odchod má vliv hlavně obtížně splnitelný obchodní plán či nemožnost kariérního posunu. Vesecký rovněž firmám nedoporučuje uzavírání spoluprací na IČO. Tato praktika dle něj vzbuzuje dojem, že jde o pozici, jíž si může vyzkoušet každý a v případě nezdaru to firmu nebude moc stát, což nepokládá za nastavení vedoucí k získání kvalitního člověka, zvláště u prodeje komplexních produktů a služeb. Rovněž firma, nabízející takové podmínky dle zdroje působí jako neúspěšná. O tento model spolupráce dle zdroje nejvíce velký zájem ani samotní zájemci, zejména u méně zavedených společností. Aby firma v takovém případě uchazeče zaujala, musí nabízet jednak velmi dobré produkty, ale i dobré zázemí, benefity a kariérně motivační systém. Zájem o spolupráci na živnost mají spíše ti nejelitnější obchodníci, jimž se při neomezené výši příjmu vyplatí více než zaměstnání.

Fluktuaci obchodních zástupců se ve svém článku pro Hospodářské noviny věnuje i Kejhová (2012), která coby metody k udržení stávajících úspěšných obchodníků doporučuje nastavení nižšího fixního příjmu (což počítá s eventualitou, kdy fixní příjem firma nabízí – opačná situace ani není zmiňována) v kombinaci s nezastropováním variabilní složky příjmu, dále maximální možné eliminování administrativy, vyvarování se nepřiměřené kontroly, zaškolování „v terénu“ zkušeným kolegou místo velkého množství obecných školení, pružnost v technikách a postupech a kvalitní produkt či službu.

Kotler a Keller Lane (2013, s 597-599) s tímto souhlasí, jelikož uvádí, že atraktivní plán odměňování je nezbytný k získání kvalitních obchodních zástupců. Prodejci dle zdroje vyžadují pravidelný příjem, zohlednění zkušeností, délky spolupráce a nadprůměrného výkonu. Společnost dle nich musí nabízet jak fixní příjem, náhrady nákladů a sociální jistoty

(zdravotní, sociální, nemocenské, důchodové pojištění, dovolená apod.) kvůli potřebě bezpečí, stability a spokojenosti obchodníků, tak i variabilní částky pro stimulaci výkonu. Toto odpovídá konceptu Maslowovy pyramidy, blíže popsáné v následující podkapitole. Zdroj totiž uvádí, že plány zahrnující fixní příjem stimulují obchodníky se věnovat i neprodejním činnostem, například související administrativě či budování vztahu se zákazníkem, pro firmu jsou administrativně jednodušší a zajišťují jí nižší fluktuaci. Naopak při prodávání pouze za variabilní složku příjmu je dle zdroje vyžadována menší míra dozoru i nižší prodejní náklady, model vede k vyšší motivovanosti a láká výkonné prodejce, je zde však právě riziko uzavírání obchodů i na úkor budoucího vztahu se zákazníkem z titulu existenční nutnosti. Zdroj tedy pro eliminaci negativ doporučuje oba způsoby kombinovat, čímž firma mimo nižší fluktuace získá i spokojenější zákazníky, jejich snazší udržení a tedy i větší ziskovost.

Ohledně samotné fluktuace zdroj uvádí, že činí téměř 20% ročně a vede k nedotaženým zakázkám, zvýšení tlaku na stávající obchodníky a nákladům na vyhledávání a vyškolení nových. Semerádová ve své bakalářské práci (2012, s 33) ke zmíněným negativům přidává i hrozící únik strategických informací či firemního tajemství, dočasné zhoršení péče o zákazníky a snížení jejich počtu a vyvolání dojmu nejistoty a nestability u stávajících zaměstnanců, což spolu s jejich přetížením vede ke vzniku konfliktního prostředí, přičemž pracovní atmosféra je dle Bednáře (2018, s 15) jedním ze tří motivačních aspektů pro setrvání u zaměstnavatele (z toho tedy lze vyvodit, že zvýšená fluktuace vede k jejímu dalšímu zvyšování). Ten přímo uvádí (s 11), že velký nepoměr nových pracovníků vůči těm co do délky působení „starým“ vyvolává tlak na odliv těch starších.

Závěrem lze k tématu udržení pracovníků citovat Armstronga a Taylora (2015, s 1290) kteří k tématu uvádí: „...je to trh, nikoliv organizace, co v konečném důsledku určuje pohyb zaměstnanců...“. Z autorova tvrzení tedy vyplývá, že pracovníci inklinují k co nejlepším pracovním podmínkám, jež je jim pro zvýšení pravděpodobnosti jejich udržení nutné poskytnout s ohledem k informovanosti o podmínkách konkurence.

### **2.3.5 Motivace a angažovanost při práci na živnost**

Jak vychází z dřívější definice všech legálních způsobů spolupráce na živnost (včetně konkrétně řešených obchodních zástupců), jedná se o kooperaci dvou samostatných jednotek bez vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Kýžené pracovní jednání a výsledky jsou tedy už z podstaty absence zaměstnaneckého fixního příjmu v zájmu obou stran. Ovšem v situaci, kdy motivace živnostníka chybí či je pouze soustředěna na vlastní zájmy a přežití, nikoli zároveň na prospěch firmy, je rozdíl oproti zaměstnaneckému poměru v tom, že nelze požadovaného navýšení a zkvalitnění výkonu dosáhnout z titulu autority jakýmkoli nařízeními či represemi. Toto dokládá i článek webu BusinessAnimals.cz (2016), potvrzující nezbytnost vnitřního přesvědčení (tedy proč tuto práci dělám a proč konkrétně pro tuto firmu – tedy coby vnější motivace napomůže sdílení hodnot s firmou a přátelská atmosféra a pozitivní firemní kultura). Dále coby způsoby vnější motivace obchodníka doporučuje jeho mentorovi (managementu) jít vzorem a inspirací, poskytnout uznání za odvedenou práci, poskytovat nástroje k osobnostnímu rozvoji a zároveň dbát na dodržování mantinelů předcházejícím zpohodlnění formou mentoringu pro schopnost jejich plnění.

Kmošek ve svém článku (2020) na stejnojmenném webu uvádí v souvislosti s motivací Maslowovu pyramidu potřeb, tvořenou pomyslnými pěti patry motivátorů - fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a úcty, potřeba seberealizace. O pyramidu se jedná proto, že plnění každého stupně potřeb předchází uspokojení v předcházejícím stupni. A ačkoli sám zdroj uvádí, že metoda nelze aplikovat univerzálně, jelikož míra potřeby každého bodu se u jednotlivců liší, do jisté míry je každý



bod zastoupen u každého jedince a významná absence některého bodu vede k nespokojenosti i při splnění ostatních bodů. Toto se v řešeném případě obchodních zástupců shoduje s tvrzeními Kotlera a Keller Lanea o požadavcích obchodníků na pracovní nabídku v podkapitole zabývající se fluktuací.

Kmošek v citovaném článku následně prostřednictvím obrázku uvádí souvislost plnění pater pyramidy s vnitřní motivovaností, potažmo angažovaností pracovníků. Pokud se pracovník musí soustředit pouze na existenční potřeby a základní zabezpečení, jeho loajalita k firmě, ochota dělat více než je nezbytné i pozitivita referencí jsou minimální, naopak jakmile je mu umožněno se díky jistotě naplnění těchto nižších pater začít soustředit na ta následující, firma získává vnitřně motivovaného, kvalitně pracujícího a loajálního pracovníka ochotného dělat mnohé činnosti nad rámec pracovní smlouvy a šířícího své pozitivní přesvědčení ve firmě i okolí.

Khelerová (2010, s 118-128) motivaci pracovního jednání podmiňuje spokojeností s vyjmenovanými faktory. Uváděné faktory však dle jejich popisu spadají pod jednotlivé příčky Maslowovy pyramidy, čímž lze říci, že se zdroje shodují. Khelerová konkrétně jako (de)motivátory uvádí to, jaké jsou stanovené cíle (firmy i pracovníka), náplň práce, kompetence a odpovědnosti, styl vedení a poskytování zpětné vazby, konkrétní osobnost manažera, informovanost, vztahy na pracovišti, podniková kultura, systém odměňování, sociální a vedlejší výhody, image a postavení firmy a prostor pro osobní rozvoj a participaci.

### **2.3.6 Adaptace**

Hrdá ve své bakalářské práci (2020, s 11-12) uvádí, že proces adaptace má funkci motivační, informační, sociální, kontrolní, rozvojovou, psychohygienickou, sebereflexní a rekapitulační. Z hlediska organizace pak její správné provedení vede k rychlému zapracování, rozvoji výkonu pracovníka, zlepšení image firmy, eliminaci následné fluktuace, zlepšení komunikace a spolupráce v týmu či zjištění možných chyb v podnikových procesech. Zítková, Pokorná a Mičudová (2015, s. 46) coby oblasti adaptace uvádí zvládnutí pracovních úkolů, přijetí hodnot organizace a tvorbu mezilidských vztahů na pracovišti. Toto tedy souhlasí s tvrzením Šikýře (2014, s. 109), že proces adaptace lze rozdělit na formální a neformální, kdy formální stránku procesu má na starosti manažer a spočívá v plnění adaptačního programu, kdežto neformální adaptací je myšleno začlenění pracovníka do kolektivu, na nějž mají vliv především spolupracovníci.

## **2.4 Metodika práce**

V následující části práce jsou definovány metody využití pro praktickou část bakalářské práce. Informace jsou přizpůsobeny požadavku firmy na zachování anonymity.

Bakalářská práce, zabývající se tématem výběru a adaptace pracovníků na živnostenský list, je rozdělena na teoreticko-metodologickou a praktickou část. Teoreticko-metodologická část je sestavena pomocí sekundárních zdrojů. Těmi byla především odborná literatura, články a studie. Praktická část navazuje na získané znalosti z teoreticko-metodologické části a tyto poznatky ověřuje, potvrzuje či odmítá. Stěžejní částí je osobní dotazování zainteresovaných stran ve firmě a analýza veřejně dostupných informací o firmě i jejích konkurentech a analýza interních dat. Metoda osobního dotazování byla zvolena na základě konzultace s vedením společnosti, které ji jakožto jedinou možnou schválilo, na rozdíl od dalších metod, jako je například dotazníkové šetření.

Cílem osobního dotazování ve vybrané společnosti bylo získání informací o dosavadních postupech, preferencích a zkušenostech zejména v oblastech náboru, výběru a adaptace

i následné retence pracovníků. Tyto informace byly následně porovnány s obsahem teoretické části práce.

Pro účely vlastního výzkumu bakalářské práce byli předem vybráni a osloveni respondenti v dané společnosti. Tento kvalitativní výzkum ve společnosti byl omezen na oblast označovanou jakožto Praha a Východní Čechy. Zde se jedná o rozčlenění území užívané firmou. Důvodem tohoto geografického omezení je mírná rozdílnost související s rozdílnou ekonomickou a sociální situací v jednotlivých regionech. V souvislosti s těmito rozdíly se následně částečně mohou lišit i postupy jednotlivých manažerů i obchodníků či například kvóty na sjednané produkty (typicky lze tuto situaci popsat na příkladu rozdílných cen nemovitostí, kdy v jednom regionu pro financování koupě bydlení lze využít úvěr, jehož výše nevyžaduje zástavu nemovitostí a naopak v dalším regionu jsou očekávané výše úvěrů přizpůsobeny podstatně vyšším cenám, stejně tak se například i v důsledku rozdílné výše průměrné mzdy v jednotlivých regionech liší i očekávaný objem spořicíh produktů; v důsledku toho zároveň i manažeři těchto krajů kladou rozdílné priority například na školení souvisejících produktů). Zachování územní platnosti pro celou Českou republiku by tedy mohlo vést k částečně nerelevantním závěrům. Dalším omezujícím kritériem ve výzkumu bylo stanovení časového úseku posledních 24 měsíců (dvou let). Důvodem této limitace je fakt, že před tímto obdobím se nabízené podmínky (například výše a podmínky náborového příspěvku, délka garance kariérní pozice či samotná úroveň kariérní pozice na níž byli uchazeči přijímáni) pro nové obchodníky lišily, což by mělo rovněž negativní dopad na relevanci odpovědí.

Respondenti pro osobní rozhovory byli vybráni kvótním výběrem na základě jejich pracovní pozice, související s předmětem výzkumu, tedy zejména nábořem, výběrem a adaptací. Cílem jejich volby bylo získat interní měkká data na dané téma od zástupců zainteresovaných kategorií pracovníků. Konkrétně proběhl jeden rozhovor s pracovníkem na pozici Specialisty adaptace a náboru (Rozhovor 1), jeden rozhovor s ředitelem oblasti spadající pod řešený region (Rozhovor 2) a jeden rozhovor s garantem nových pracovníků pracujícím v daném regionu (Rozhovor 3). Celkem tedy proběhly 3 rozhovory. Rozhovory byly realizovány v dubnu 2022, délka každého rozhovoru trvala v průměru jednu hodinu.

Základní soubor předem připravených otázek byl společný, mírné rozdíly v obsahu rozhovoru byly způsobeny buď rozdíly v kompetencích a pracovní náplni dotazovaných, či na základě jejich reakcí. Formu rozhovoru tedy lze označit za polostrukturovaný. Bližší specifikace, stejně jako jmenování konkrétních jedinců či přepis rozhovorů nejsou z důvodu rozhodnutí společnosti možné pro zachování její anonymity a anonymity samotných dotazovaných. Obsah každého rozhovoru byl za souhlasu dotazovaných zaznamenáván na záznamové zařízení. V případě potřeby lze poskytnout kontakt na osoby, s nimiž byl rozhovor zpracováván, avšak rovněž z titulu anonymity není možné tyto kontakty uvádět v obsahu práce. Hlavní okruhy otázek rozhovorů jsou zařazeny v přílohách, shrnutí (syntéze) nejzásadnějších zjištění z rozhovorů je věnována samostatná podkapitola 3.3.4. v praktické části práce.

### 3 Praktická část práce

Následující část práce je konkrétně zaměřena na zvolenou stavební spořitelnu. Ta si výslovně nepřála být jmenována. Je zde však popsána historie společnosti zejména v souvislosti s významem jejích nejdůležitějších milníků pro firmu i její pracovníky. Dále se tato část bakalářské práce zabývá popisem pracovní nabídky na pozici obchodního zástupce, požadavků, benefitů, náplně práce. Toto je následně srovnáno jak s nabídkami dalších konkurenčních stavebních spořitelen na českém trhu, které pro nemožnost identifikace té srovnávané rovněž nemohou být jmenovány a stejně tak je pozice srovnána s obdobnou pracovní pozicí osobního bankéře, která je pro tyto potřeby rovněž popsána.

Další části práce popisují dosavadní postupy firmy v oblasti nábory a adaptace. Zde je čerpáno především z interních dokumentů firmy (směrnice, smlouvy, statistiky, provizní řád apod) firmy a osobního rozhovoru s vybranými pracovníky na odpovídajících manažerských pozicích, kteří se touto agendou zabývají. Tyto informace jsou následně vyhodnoceny a mezi zjištěnými informacemi jsou identifikovány potřebné souvislosti pro možné vyvození adekvátního doporučení.

#### 3.1 Představení společnosti a pracovní pozice

Nejmenovaná společnost, pro účely práce dále označovaná coby firma XY, je jednou z pěti stavebních spořitelen působících na českém bankovním trhu. Ze sekce O nás na jejím oficiálním webu (2022) vypovídá, že je na trhu již od roku 1993, a to jakožto vůbec první stavební spořitelna v České republice.

Od tohoto data ve firmě dle webu proběhla celá řada organizačních změn i fúzí, majících za cíl a následek rozšiřování klientského kmene i spektra nabízených produktů a služeb a tedy možnost komplexnějšího finančního poradenství pro klienty. Firma v tuto chvíli díky participaci v jedné obchodní skupině svým klientům nabízí jak vlastní produkty stavebního spoření a úvěrů na bydlení z nich čerpaných, tak nově i produkty ostatních členů obchodní skupiny. Konkrétně se jedná o běžné či spořicí bankovní účty, neúčelové spotřebitelské i klasické hypoteční úvěry, pojistné smlouvy životního i majetkového typu a zajištění na stáří prostřednictvím doplňkového penzijního spoření.

Z Etického kodexu firmy XY (2017, s 1) pro obchodní zástupce lze říci, že firma coby nejdůležitější zásady a hodnoty považuje orientaci na zákazníka, profesionalitu, kvalitu, vzájemný respekt, iniciativu, týmovou spolupráci a bezúhonnost. V kodexu toto odůvodňuje tím, že dodržování těchto hodnot slouží k udržení a dalšímu budování dobrého jména celé skupiny a stejně tak i udržování a rozšiřování kmenu spokojených klientů, jelikož samotní obchodníci jsou reprezentanty společnosti ve vztahu s klienty. Etický kodex se dále rovněž zabývá i zákonnými požadavky na obchodníky (s 4-8), jako je například zamezení střetu zájmů, ochrana osobních údajů a dat a tedy i zachování mlčenlivosti, prevence diskriminace, podvodů, korupce, praní špinavých peněz či vyvarování se nekalých obchodních praktik.

Jak vypovídá z předcházejících pasáží, firma své pracovníky, zajišťující styk s klienty na poradenských místech, označuje jakožto obchodní zástupce. Z titulu toho s nimi rovněž uzavírá i spolupráci formou smlouvy o obchodním zastoupení, tedy na živnost.

Obsahem pracovní náplně obchodního zástupce je především aktivní oslovování přiděleného klientského kmene a vyhledávání příležitostí pro jeho rozšíření a dále vedení jednání s klienty v obchodních prostorách i mimo ně primárně za účelem uzavření smluv k produktům dané spořitelny i dalších členů obchodní skupiny. Zároveň se však obchodníků týká i související potřebná péče o klienta a řešení jeho požadavků a součástí je i následná administrativa

v interním CRM systému firmy. Toto vychází z obsahu smlouvy o obchodním zastoupení a zároveň inserce pracovní nabídky na oficiálním webu společnosti (2022).

Požadavky na osobu uchazeče spočívají dle pracovní inserce pouze ve vlastnictví minimálně maturitního vysvědčení a čistém rejstříku trestů. Jedná se totiž i o zákonné podmínky pro získání licencí ke zprostředkování firmou nabízených úvěrových produktů, jak dokládá web Ministerstva financí ČR (2019). Sama firma dále v odkazovaném inzerátu uvádí, že od svých budoucích obchodních zástupců nepožaduje předchozí zkušenost s činností (leč tuto uvítá). Dle svých slov se rádi seznámí s uchazečem, hovořícím výborně česky, ochotným pracovat s lidmi a zároveň na živnost a ideálně nabízejícím i obchodního ducha a ochotu se rozvíjet a vzdělávat.

Inzerce uchazečům na oplátku coby benefity prezentuje provizní systém bez limitace výdělku, adaptační bonus až 66000 Kč, plně hrazená vstupní i průběžná školení a certifikace, kmen aktivních stávajících klientů k oslovení, finanční benefity při rozšiřování obchodní či pobočkové sítě, slevy na firemní služby a zvýhodněný telefonní paušál, motivační soutěže a přátelskou a neformální firemní kulturu včetně teambuildingových akcí. Díky možnosti individuálního rozvržení pracovní doby i místa jejího výkonu (tedy včetně možnosti práce z domova) pozici prezentuje coby vhodnou i pro studenty či absolventy, důchodce a rodiče na rodičovské dovolené.

### **3.2 Proces získávání, výběru a adaptace vhodných adeptů v dané stavební spořitelně**

K popsání procesu získávání a výběru pracovníků ve firmě nebylo možné získat žádné oficiální písemné zdroje (směrnice, normy, řady apod.), jež by bylo možné zanalyzovat či citovat, z důvodu požadavku společnosti na zachování anonymity, a to včetně nesdílení firemního know-how. Lze tedy pouze odkazovat ke kariérní sekci na oficiálním webu společnosti (2022), kde je popsán proces, předcházející nástupu uchazeče. Zde je uváděno, že v případě zájmu uchazeče o tuto práci je třeba zaslat životopis a motivační dopis, na základě něhož je uchazeč kontaktován pro domluvení termínu osobního setkání (a tedy i pohovoru) s manažerem. Z titulu nutnosti ověření plnění výše popsaných zákonných podmínek je dále potřebné doložit odpovídající dokumenty, tedy maturitní vysvědčení a výpis z rejstříku trestů. Dalším kolem výběrového řízení je dle kariérní sekce webu firmy (2022) osobní účast na Assessment centru, kde je dále ověřován uchazečův potenciál praktickými úkoly. V případě, kdy je na základě těchto podmínek uchazeč vybrán a jeho zájem o nástup nadále přetrvává, pro možnost podepsání smlouvy dále předkládá výpis ze živnostenského rejstříku, potvrzující aktivní status živnostenského oprávnění, buď již existujícího z minulosti či zřízeného pro tyto účely na náklad uchazeče. Pokud uchazeč již absolvoval potřebné zkoušky pro zprostředkování firmou nabízených produktů, rovněž v této fázi dokládá i příslušné certifikáty.

Detailnějším způsobem jsou tyto procesy dále popsány v následující kapitole prostřednictvím rozhovorů s dotazovanými pracovníky.

Proces adaptace je výše citovanou kariérní sekci popsán jakožto absolvování souboru vstupních školení a následná obchodnická práce za podpory a dozoru zkušenějšího kolegy. Na základě analýzy písemných zdrojů lze tento popis rozšířit o informace, získané z Dodatku ke smlouvě o obchodním zastoupení, zabývajícím se právě podporou v adaptačním procesu, a to jak ze strany školeného nového pracovníka, tak i výše zmíněného zkušenějšího kolegy, označovaného jakožto garanta.

Obsah dodatku je z pozice nového obchodníka zaměřen zejména na pobírání náborového příspěvku a podmínky jeho získání a udržení. Poslední platná verze tohoto dodatku (2021, s 3-5) říká, že příspěvek je pobírán po dobu šesti měsíců. Výše příspěvku je určena na částku 10000 Kč, přičemž při úspěšném splnění všech podmínek ve všech měsících je spolu s posledním příspěvkem vyplacen i jednorázový bonus 6000 Kč. Podmínky získávání stanovují zejména minimální množství produkce obchodů vyjádřené nejčastěji pomocí součtu bodů za jednotlivé obchody v daném měsíci. Dále je příspěvek podmíněn účastí na oficiálních školeních, pořádaných ve třech etapách s rozestupem několika měsíců a absolvováním nezbytných certifikací pro poskytování základních produktů spořitelny. Tento příspěvek je poskytován pracovníkům, u nichž je nárok posouzen na základě výsledků výběrového řízení, tedy na základě doporučení, zohledňujícího uchazečův plánovaný časový rozsah činnosti, obchodnický potenciál a délku setrvání ve společnosti. V případě neschopnosti splnění celkových kritérií příspěvku o více než 50% je totiž příspěvek za splněné konkrétní měsíce zpětně odebrán, případně vymáhán, pokud není možné jej nárokovat z výše získaných provizí. Stejný postup je rovněž uplatněn, pokud pracovník ukončí smlouvu o obchodním zastoupení po kratší době, než je 12 měsíců (není zde však uvedeno, jakých minimálních obchodních výsledků v období od ukončení pobírání příspěvku do dosažení dvanáctého měsíce má pracovník dosahovat). Dalším nástrojem podpory v procesu adaptace je rovněž i garance kariérní pozice po dobu prvních pěti kvartálů. O tomto coby zdroj svědčí již samotný inzerát na danou pozici (2022), uváděný na oficiálním webu.

Z obsahu sjednávaného dodatku dále vychází i charakteristika úlohy garanta. Ta je v procesu adaptace pracovníka klíčovou. Za svou činnost garantovi dle tohoto dokumentu (s 6) náleží v prvním roce práce 15% z výše výdělku jím školeného obchodníka. Současně tento pracovník však dle Provizního řádu (2022, s 22) získává dalších 10% či 20% z výše jeho příjmu, které získává po celou dobu jeho setrvávání ve firmě, tedy i po ukončení jeho adaptačního procesu. Tato výše je závislá na kariérní pozici garanta, přičemž pro získávání vyšší sazby je třeba dle téhož zdroje (s 18) plnění kritérií pro pozici Manažer obchodní skupiny, vyžadující mimo jiné garantství čtyř či více aktivních obchodníků. Úkolem garanta je dle Dodatku ke smlouvě (s 3) zejména práce s novým obchodníkem, nácvik a trénink obchodních dovedností (například argumentace, vedení či domluvení schůzky), následně realizování tzv. asistovaného prodeje, pomoc s vyhledáváním klientů, kontrola znalosti metodiky nabízených produktů, trénink práce s interními systémy i kontrola plnění dalších povinností (absolvování školení, certifikací, kontrola plnění podmínek pro získávání adaptačního příspěvku apod.). Samotná činnost tohoto pracovníka a její reálný rozsah je rovněž dále detailněji popsán v následující kapitole praktické části prostřednictvím rozhovoru.

### **3.3 Vyhodnocení získaných dat týkajících se náboru, výběru a adaptace pracovníků**

Následující tvrzení jsou uváděna na základě informací získaných prostřednictvím osobních rozhovorů s vybranými výše definovanými respondenty. Dále jsou v kapitole uváděna zjištění z pozorování ve virtuálním prostředí.

#### **3.3.1 Získávání a pracovníků**

Na základě pozorování firmy ve virtuálním (internetovém) prostředí lze říci, že hlavními kanály společnosti, využívanými pro získávání pracovníků jsou vlastní webové stránky. Zde firma pravidelně aktualizuje seznam volných pracovních pozic. Pracovní inzeráty do společnosti lze rovněž dohledat na inzertních portálech pracovních nabídek (například Jobs.cz

či Atmoskop.cz), odkud je potenciální uchazeč opět přesměrován na nabídku sdílenou na oficiálním webu.

Z hlediska využití oficiálních sociálních sítí společnosti bylo pozorováním zjištěno, že Facebook, LinkedIn i Instagram společnosti je nejčastěji využíván zejména pro propagaci nabízených finančních produktů společnosti. Příspěvky, představující potenciálním uchazečům pracovní prostředí a takzvané „zákulisi“ vytváří spíše sesterská banka dané spořitelny, která pro tento účel zřídila i samostatný instagramový profil a díky užívání speciálního hashtagu umožňuje i označování příspěvků zaměstnanci na jejich instagramových profilech, či označování celého takto zaměřeného profilu. Spořitelna však tuto techniku navzdory působení ve stejné obchodní skupině nepřevzala a příspěvky zobrazující pracovní prostředí, firemní kulturu či propagaci volných pracovních míst se na těchto sociálních sítích ve srovnání s produktově zaměřenými příspěvky vyskytují spíše výjimečně, nejčastěji na základě iniciativy jejich pracovníků.

Jak vyplývá již z výše uváděného, vlastní náborové aktivity stávajících obchodníků a jejich manažerů je rovněž možné označit za jeden z primárních způsobů firmy, jak získat nové obchodníky. Vlastní náborovou aktivitu obchodníků i manažerských pozic potvrzuje i získaný rozhovor s oblastním ředitelem společnosti. Ten k věci uvádí, že on i někteří další pracovníci na stejných pozicích v jiných oblastech k získávání kandidátů využívají vlastní osobní či profesní profily na zmíněných sociálních sítích, kam umísťují inzerci, ať už z webu firmy, či samostatně sepsanou, případně rovnou oslovují vytipované kandidáty (zejména v případě sociální sítě LinkedIn). V jednom případě bylo pozorováním zjištěno, že pracovní inzerce obsahovala dokonce i samostatně vytvořený videoklip, v němž vystupoval nejmenovaný obchodník a v jeho průběhu prezentoval výhody, z práce pro firmu pro něj plynoucí. Z oficiálního Youtube kanálu společnosti bylo následně pozorováním zjištěno, že samotná firma podobný spot natočila před pěti lety, ovšem dle obsahu se lze domnívat, že byl zejména směřován na práci na zaměstnaneckých pozicích na centrále společnosti. Ze stejného rozhovoru bylo dále zjištěno, že jelikož dotazovaný tyto metody vyhledávání pokládá spíše za méně formální, generující sice větší množství uchazečů, leč ve velké míře nerelevantních, následnou preselekcí provádí prostřednictvím takzvané Business snídaně, kdy v dopoledních hodinách pozve všechny kandidáty na neformální setkání spojené s občerstvením a konverzací s nimi zjišťuje jejich potenciál pro práci obchodníka a představuje společnost a pracovní nabídku. S uchazeči, u nichž potenciál nalézá a kteří současně sami mají zájem o spolupráci, následně domlouvá termín osobního pohovoru. Tuto metodu dle svých slov využíval stejně tak i v situaci, kdy se skrz tehdejšího studujícího obchodníka měl možnost dostat ke komunitě vysokoškolských studentů. Snahy o tuto metodu následně díky pozitivním náborovým výsledkům (90% účastníků mělo dle sdělení manažerky obchodní sítě zájem o pohovor a zhruba 50% do firmy nastoupilo) byly opakované, ovšem nikdy nedosáhly oficiální podoby spolupráce. Dále uchazeče získává pasivním způsobem díky doporučení známých. Za nejúčinnější způsob aktivního získávání relevantních kandidátů oslovený pokládá portál Životopisy.cz, sloužící k vytvoření životopisu a jeho následné evidenci na tomto portále, díky níž mohou uchazeče najít a oslovit personalisté, obsazující pozici, jíž uchazeč uvedl jakožto jednu z preferovaných. Metoda tedy lze dle své charakteristiky přirovnat k tzv. head-huntingu.

Toto potvrzuje i získaný rozhovor s pracovníkem na pozici Specialisty nábory a adaptace. Ten uvádí, že ve věci náborových aktivit ve společnosti, které jsou součástí jeho pracovní agendy, využívá zejména tento portál. V rozhovoru se Specialistou nábory a adaptace bylo nadále zjištěno, že dotazovaný pracovník rovněž pro náborové aktivity užívá web Nalgoo. Z informací, získaných na tomto webu (2022) vyplývá, že se jedná o placený kanál, dle dotazovaného poskytnutý firmou. Web i dotazovaný ho popisují jakožto nástroj, umožňující

zejména tvorbu vlastní náborové strategie, analýzu dat, automatizované procesy inzerování, vyhledávání i evidování kandidátů, srovnávání kandidátů a budování databáze. Mimo to tento dotazovaný pracovník dále pro získávání využívá i tzv. „přetahování“ pracovníků od konkurence. Zde bylo rozhovorem s manažerkou obchodní sítě a oblastním ředitelem zjištěno, že uchazečům, nastupujícím od konkurence, při doložení jejich dosavadních výsledků firma nabídne přijetí na vyšší kariérní pozici než nezkušeným uchazečům. To je současně spojeno s vyšší odměnou za sjednaný obchod. Stejně tak má tuto pozici i garantovanou v průběhu adaptace (uváděných 5 čtvrtletí).

Ve všech případech však všichni dotazovaní uvádí, že samotným aspektem práce na živnost se vyfiltruje více jak 50% uchazečů, kteří se této spolupráce obávají, nejčastěji z důvodu nestability příjmu a tedy nejistoty, absence pevné pracovní doby a tedy související obavy z nedostatku vlastní disciplíny či obav z legislativy.

### 3.3.2 Výběr pracovníků

Z rozhovoru se Specialistou náboru a adaptace ve věci výběru pracovníků vyplývá, že uchazeče, které následně skrz web Živopisy.cz aktivně oslovuje, vybírá na základě nezbytných parametrů pro možnost tuto práci vykonávat, tedy dle minimálního stupně dosaženého středoškolského vzdělání s maturitou. Dále se při výběru řídí i udanou preferencí uchazeče, kdy oslovuje uchazeče, udávající zájem o práci v dané části města, pro níž právě pracovníka vyhledává, zároveň uchazeče, poptávající (mimo jiné i) práci na živnost, ideálně hledajícího pozici například obchodníka či administrativního pracovníka. Osobně dále cílí především na uchazeče s předchozí praxí ve financích, ovšem jelikož se při výběru soustředí spíše na oslovování mladších uchazečů, za dostatečnou délku praxe pro oslovení pokládá už jeden rok. Mladší uchazeče, stejně jako oblastní ředitel, preferuje na základě jejich (dle vlastních slov) větší tvárnosti, vlastní požadavek praxe odůvodňuje snadnějším procesem adaptace, rychlejším osvojením (či spíše doplněním) znalostí a tedy i rychlejší samostatností a v důsledku toho i menší odchodovostí těchto obchodníků.

Vyžadování zkušeností však není univerzálním postupem ve firmě, jelikož praxi nepožaduje dle obsahu pracovní inzerce ani samotná společnost, ani zbylí dotazovaní pracovníci. Naopak dle rozhovoru s oblastním ředitelem i garantkou nových obchodníků bylo zjištěno, že předchozí praxe uchazeče v oboru bankovníctví není potřebná, pokud dotyčný vykazuje zájem se učit a naopak uchazeči bez praxe během procesu adaptace postrádají negativní zvyky či myšlenkové stereotypy přinesené z předchozích firem, které by bylo třeba odbourávat.

Specialista náboru a adaptace se při výběrovém řízení dále řídí i osobními dojmy z kandidátů, dávajícími najevo jejich zájem o práci, jako je například neverbální komunikace, ambicióznost, dochvilnost, příprava na schůzku, péče o zevnějšek. S tímto se shodují i ostatní dotazovaní, manažerka obchodní sítě mezi tyto aspekty připojuje i zájem uchazeče o společnost, její fungování a historii. Naopak dotazem na typ uchazeče, kterého by neoslovili bylo zjištěno, že žádný z dotazovaných pochopitelně neuplatňuje žádná diskriminační kritéria. Do firmy byli dokonce přijati i uchazeči odlišných národností, jejichž úroveň českého jazyka mnohdy nelze označit za úroveň rodilého mluvčího, jak je vyžadováno v pracovní inzerce. U těchto zahraničních uchazečů však lze často dle zjištění z rozhovorů nalézt větší podnikatelský potenciál v souvislosti s osobnostními rysy a zároveň mají i napojení na svou národnostní komunitu, mezi níž mohou produkty nabízet. Za více rizikové uchazeče, s nimiž se spíše zdráhá navázat pracovní poměr, pokládá oblastní ředitel dle rozhovoru ty, v jejichž životopise lze pozorovat častou změnu zaměstnavatelů či neobjasněná meziobdobí mezi pracovními zkušenostmi. V průběhu pohovoru pak manažerka obchodní sítě za negativní aspekt označila situaci, kdy uchazeč vykazuje známky zaměstnaneckého nastavení myšlení

a zároveň nemá ve svém blízkém okolí žádnou podnikající osobu. Toto lze však dle oblastního ředitele předpokládat už na základě prostudování předchozích pracovních zkušeností uchazeče uvedených v životopisu. Uchazeč rovněž může být nepřijat na nedoporučení centrály na základě průběhu Assessment centra, či z důvodu zjištění negativních referencí. Jejich zjišťování sice není součástí oficiálního postupu společnosti, ale z vyjádření manažerky obchodní sítě vyplývá, že v prostředí financí lze tyto informace získat díky známostem.

### 3.3.3 Adaptace a retence

Získaným rozhovorem s pracovníci na pozici Manažera obchodní sítě bylo zjištěno, že její obsah činnosti při adaptaci nového obchodníka je shodný s výše uváděnými zdroji. Mimo tréninku schopností a znalostí se však rovněž věnuje i jejich mentoringu, tedy udržování jejich motivovanosti, podpoře a osobnostnímu rozvoji. Pro tyto účely s přidělenými pracovníky (nejen v období adaptace, ale i po jejím ukončení) provádí pravidelné zpětné vazby, obsahující rekapitulaci pozitiv i negativ uplynulého období, nastavení a kontrolu plnění obchodního plánu pro pracovníkem potřebný příjem, připomenutí probíhajících marketingových akcí a jejich parametrů. Tyto intervaly jsou nejprve na týdenní bázi, následně se prodlužují dle samostatnosti a potřeb obchodníka i časových možností obou stran. Mimo toho se nový pracovník setkává i se Specialistou adaptace a nábory, jehož specializace je zaměřena pouze na obchodnické dovednosti. Oproti tomu naopak při setkávání s Regionální odbytovou specialistkou, probíhajících přibližně jednou měsíčně, je její činnost v adaptaci soustředěna na prohloubení metodických znalostí zejména v úvěrové oblasti. Z výše popsaného lze říci, že práce garanta je spojením obou zaměření pro možnost poskytování této podpory na denní bázi. Jak totiž respondentka pracující coby Manažerka obchodní sítě uvedla, práci s novým obchodníkem se zejména v prvních měsících po jeho přijetí průměrně věnuje 90% každého pracovního dne, v případě nových pracovníků se zkušenostmi je to pak přibližně 70%. Jelikož však má na rozdíl od ostatních manažerských pozic stále na starosti práci s přidělenými klienty, tvořící dle jejích slov i odkazovaného Provizního řádu přibližně třičtvrtinu jejího příjmu, v situacích, kdy to je z kapacitních důvodů možné, neškolí v jednu chvíli více než jednoho pracovníka, nacházejícího se v takto počáteční fázi adaptace, a to jak z hlediska vlastního času, tak i odpovídající poskytnuté kvality, potřebné pro jeho retenci ve firmě.

Z hlediska délky adaptace dotazovaná pracovnice uvádí, že je do velké míry ovlivněna zájmem a motivovaností pracovníka, ovšem nejčastěji vykonávané základní činnosti je obchodník ve většině případů schopen samostatně provádět přibližně po třech měsících. Samostatnosti v obtížnějších úkonech, souvisejících především se zprostředkováváním úvěrů, které jsou dle všech dotazovaných pracovníků i dle analýzy Provizního řádu nejdůležitějším kritériem pro dostatečný příjem, pak pracovníci dosahují přibližně po roce spolupráce. S jejím prohlášením, že délka trvání úplné adaptace tedy lze počítat na jeden rok se shoduje i zjištění získané rozhovorem se Specialistou nábory a adaptace. Ten dokonce naopak uvádí, že dle jeho informací je množství informací, které musí obchodník vstřebat, dle některých obchodníků rozvrženo do příliš krátkého časového úseku.

Délka adaptace je dle jeho tvrzení i naopak kratší u pracovníků s praxí v bankovníctví či u pracovníků s předcházející obchodnickou (podnikatelskou) zkušeností, na něž ve výběru cíli. Jeho postupem pro urychlení procesu adaptace a zároveň pro udržení zájmu a motivace pracovníka je tedy učinění maxima kroků pro co nejrychlejší získání úvěrového případu, jelikož tato konkrétní situace obchodníka nejefektivněji nutí se detailněji vzdělávat v metodice i procesech a případný následný pozitivní výsledek v podobě uzavřeného obchodu ho motivuje jak z hlediska získaného příjmu, tak i zvýšení sebedůvěry, nezbytné pro aktivní



vyhledávání dalších případů. Z rozhovoru totiž vypovídá, že počáteční nedostatek sjednáváním úvěrů pramení především z obavy z vlastního nedostatku zkušeností, kvůli čemuž obchodníci během schůzek s pozvanými klienty příležitosti pro úvěrový obchod aktivně nevyhledávali vhodným dotazováním, a to zejména v situaci, kdy u schůzky není přítomen nadřízený či zkušený kolega. Specialista adaptace a nábory dále s úspěšným procesem adaptace spojuje větší množství obchodníků na pracovišti, vzájemně ochotných si vypomáhat. Uvádí totiž, že mnohdy je pracovník na pracovišti sám, či nemá možnost dostatečného kontaktu s garantem, což má rovněž na délku a kvalitu adaptace a tedy ve výsledném kontextu i retenci negativní vliv.

Coby důvody pro následnou fluktuaci v této souvislosti uvádí zejména finanční důvody, ale také osobní důvody, jako například přehlcení informacemi a požadavky (složitost práce), pocit nenaplnění očekávání, nedostatečný osobnostní potenciál či třeba rodinné důvody. Pro jejich udržení mimo psychologických nástrojů (konverzace s odcházejícím, zjištění důvodů, následná analýza situace, návrhy možných řešení apod.) nemá dle svých slov žádná firmou poskytnuté mimořádné možnosti či prostředky, a to ani v situaci, kdy odchází pracovník vykazující nadstandartní potenciál či výsledky. O jejich udržení se pokouší pomocí změny způsobu spolupráce na tzv. tipaře, doporučujícího obchody, což pracovník vykonává v souběhu se stabilnější formou příjmu i bez nutnosti živnosti, ovšem coby spíše doplňkovou či nárazovou formu příjmu. K úspěšnosti této metody však doposud nelze uvést výsledky, jelikož pozice Specialisty nábory a adaptace byla ve firmě zavedena dle Provizního řádu (2022, s 18) teprve v předcházejícím roce. Lze však logicky vyvodit, že tyto pokusy vedou ve většině případů spíše ke zkreslení reálných výsledků odchodovosti tvorbou neaktivních, nedostatečně informovaných a nemotivovaných, avšak stále formálně evidovaných osob.

Ke složitosti práce, potažmo zvýšené míře administrativy, která byla uváděna výše coby jeden z důvodů odchodovosti dále Specialista nábory a adaptace prohlašuje, že jeho cílem pro usnadnění práce obchodníků je například tvorba jednotného intranetu, umožňujícího přístup do všech portálů, kde probíhá sjednávání produktů. To by totiž mohlo vést ke zvýšení prodejů tzv. cross-sellingových produktů (tedy produktů ostatních společností spadajících pod obchodní skupinu) a tedy i příjmu a sebedůvěry obchodníků a komplexnější péči o klienta, v jejímž důsledku bude zvýšena i jeho loajalita obchodní skupině. Množství administrativních činností souvisejících s výkonem pozice lze dle jeho prohlášení vyčíslit na 20% z pracovní doby, tedy pro srovnání na jednu celou směnu z pracovního týdne. S tímto se přibližně shodují i ostatní dotazovaní, uvádějící, že mnozí obchodníci toto řeší způsobem, kdy administrativě věnují jeden samostatný den (nejčastěji pátek), aby jí nebyli rušeni v průběhu týdne. Manažerka obchodní sítě ve svém rozhovoru coby další způsob snížení zatížení administrativou uvádí najmutí asistenta, kterého však neposkytuje firma, ale obchodník si ho shání a platí sám. Tato možnost tedy není v praxi příliš často využívána.

### **3.3.4 Shrnutí informací získaných osobními rozhovory**

Následující kapitola shrnuje nejzásadnější zjištění, získaná rozhovory č.1, 2 a 3. Ta jsou podrobněji rozepsaná v předcházejících kapitolách. Přepis rozhovorů nebyl firmou umožněn. Seznam otázek je obsažen v přílohách.

#### **Jaké metody a kanály využíváte při nábory?**

Respondenti se ve všech případech shodli na aktivním oslovování uchazečů z portálu Životopisy.cz. Dále je častým způsobem získávání uchazečů i doporučení z okolí respondentů, která získávají díky jejich kontaktům v oboru či díky prezentaci nabídky na vlastních sociálních sítích a mezi svými známými. Dalším ze zdrojů jsou i odpovědi na

oficiální inzerci společnosti, které však nelze pokládat za primární zdroj. Pro účely náboru byly uskutečněny i neoficiální pokusy o spolupráci s vysokými školami.

### **Jakým způsobem prezentujete podmínky a výhody pracovní nabídky?**

Respondenti se shodují, že cílem komunikace s potenciálním uchazečem je nejprve domluvení osobního setkání. Zde užívají buď individuální pohovory, či při větším počtu uchazečů preselekcii označenou pojmem Business snídane, na základě níž vybírají uchazeče pro osobní pohovor. Výhody pracovní nabídky nestaví na prezentaci firemních benefitů ale spíše firemní kultury, flexibility a neomezených výdělků spojených s podnikáním. Vybraní uchazeči následně absolvují druhé kolo přijímacího řízení formou Assessment centra pořádaného firmou.

### **Podle čeho vybíráte uchazeče a jaké uchazeče naopak neoslovujete?**

Z rozhovorů bylo zjištěno, že respondenti uchazeče vybírají jednak na základě jejich plnění podmínek pro možnost výkonu práce a na základě jejich zájmu o práci na živnost, která jejich celkové množství filtruje přibližně o polovinu. Osobně preferují uchazeče nižšího věku, ideálně alespoň s kratší praxí, která však není podmínkou, avšak v zásadě neodmítají žádného uchazeče, pokud z něj cítí potenciál obchodnického myšlení. Vyhýbají se uchazečům neplnícím zákonné požadavky, střídajícím častěji práci či vykazujícím známky zaměstnaneckého přístupu k práci.

### **Jaký je rozdíl v délce a průběhu adaptace naberaného pracovníka s předchozí praxí a bez praxe?**

Všichni respondenti se shodují na informaci, že adaptace pracovníka je značně rychlejší, pokud má předchozí praxi z prodeje či bankovníctví. Uvádí, že samostatné práce je obchodník většinou schopen nejdříve po třech měsících, během nichž jeho školení zabírá většinu pracovního dne. Plné zaškolení i pro komplikovanější úkony však lze předpokládat až přibližně po roce.

### **Jaké společné rysy mají obchodníci, kteří jsou ve firmě úspěšní?**

Respondenti se shodují s nezbytností vlastní vnitřní motivace každého obchodníka, která má následně vliv na jeho pracovní morálku. Ta dle jejich vyjádření má mnohdy souvislost s jejich závazky či zkušenostmi s podnikáním v okolí.

### **Kdy a z jakých důvodů nejčastěji pracovníci ze společnosti odchází?**

Všichni respondenti coby jeden z důvodů uvádí finanční nestabilitu především v prvním roce spolupráce, která se však dle zjištění většinou ustálí přibližně po dvou letech spolupráce ve firmě. Pozdější fluktuace není tak častá. Coby další důvody však uvádí i pracovní prostředí či soukromé důvody.

### **Jaký je v dané situaci uplatňován postup?**

Ze zjištění, získaných v rozhovorech vyplývá, že firma manažerům neposkytuje žádné nástroje, jimiž by obchodníka, zvažujícího odchod, mohli ve firmě udržet. V každém případě však s dotyčným konzultují jeho důvody a pokud je to v jejich silách, pokouší se mu pomoci je vyřešit, ovšem zároveň ne za každou cenu, jelikož pokládají za zásadní jeho nastavení

mysli, které o jeho úspěchu rozhoduje. Na další pracovní spolupráci s jedincem po jeho odchodu se respondenti neshodli.

### **Jaké je množství administrativní činnosti v práci obchodníka?**

Zde se všichni respondenti shodují, že administrativa obchodníkům zabírá přibližně 20% času, tedy v přepočtu jeden den v týdnu. Administrativa není firmou hrazena a naopak je jí požadována. Pro její snížení probíhají snahy o zvýšení digitalizace, případně si lze najmout asistenta.

### **3.3.5 Informace o pozici obchodního zástupce získané z recenzí na webu Atmoskop**

Následující informace jsou vyhodnocovány samostatně, jelikož není možné je posuzovat jakožto stejně relevantní jako informace získané z polostrukturovaných rozhovorů, aktuálně platných dokumentů či sociálních sítí – společnost Atmoskop totiž součástí recenze neuvádí, v jakém kraji pracovník působí či působil, z recenzí nelze přesně poznat k jakému časovému úseku se vztahují (jak již totiž bylo zmíněno, ve firmě během posledních dvou let proběhly určité změny náborových a adaptačních procesů a pracovních podmínek) a zároveň komentáře ani nemají jednotný rozsah informací pro možné vyhodnocování. Zařazeny jsou však z titulu toho, že se jedná o nástroj, jehož pomocí si (potenciální) uchazeči (i na základě doporučení mnohých webů zaměřených na personální tematiku) zjišťují informace o atmosféře ve společnosti a pracovních podmínkách, k čemuž je nabádá i samotná pracovní inzerce na oficiálním webu společnosti (2022). Tyto informace, byť mnohdy subjektivní, tedy mohou v rozhodování uchazečů i reputaci společnosti jakožto zaměstnavatele hrát určitou roli a je tedy vhodné je vzhledem k zaměření této práce uvést.

Web Atmoskop (2022) poskytuje k dané pozici 29 ověřených recenzí z celkového počtu 56 komentářů. Hodnocení týkající se pracovních vztahů se ve všech kategoriích pohybuje v blízkosti hodnoty 75%. Spokojenost pracovníků s výší příjmu web uvádí ve výši 65%. Z hodnocení, která pracovníci nejčastěji ve škálovém hodnocení požadovaných faktorů uvádí, lze říci, že se jedná o flexibilní práci v příjemném pracovním prostředí umožňující skloubení osobního a pracovního života, která je však zároveň rozmanitá, nabízející kariérní růst a plná náročných úkolů.

Prostudování obsahu komentářů hodnotících vedlo k následujícím zjištěním: současní i bývalí pracovníci ve větší míře charakterizují pozici spíše coby pouhý přívýdělek ke studiu či rodičovství, s nimiž ovšem lze úspěšně sloučit, zmiňují tlak na plnění plánů, mnohdy zároveň neodpovídajícím klientským preferencím zjištěných prací v „terénu“, uvádí velké množství činností v rámci péče o klienty (mnohdy i jiné než vlastní), které nejsou nijak finančně ohodnoceny, byť zabírají velké množství času. Veškerá zjištěná pozitivní tvrzení se shodují s výše uváděnými informacemi z ostatních čerpaných zdrojů.

### **3.3.6 Srovnání s pracovními nabídkami konkurenčních stavebních spořitelen**

V souvislosti se zájmem uchazečů o práci v dané stavební spořitelně, na níž je tato bakalářská práce psaná, je třeba srovnat konkurenceschopnost pracovních podmínek s jejími přímými konkurenty. Toto je třeba z toho důvodu, aby měla firma možnost získávat již zaškolené pracovníky těchto konkurenčních společností, u nichž bude potřeba školení omezena pouze na odlišnou metodiku, a proces adaptace tedy bude trvat kratší dobu. Takzvané „přetahování“ obchodníků jiných společností je mimo to i doporučováno jakožto jeden ze zdrojů jejich získávání v odborných publikacích a článcích, citovaných v teoretické části. Dále díky tomu bude firma atraktivnější volbou i pro uchazeče, mající o práci v libovolné stavební spořitelně

zájem, ovšem rozhodující se dle inzerovaných kritérií. Pro účely zachování anonymity dané spořitelny logicky není možné jmenovat ani její přímé konkurenty, čímž by její identitu bylo možné vyvodit vylučovací metodou. Z téhož důvodu není možné ani uvádět odkazy na jednotlivé zdroje, obsahující jména spořitel. Spořitelny jsou tedy označeny čísly 1-4.

Z inzerce Spořitelny 1 (2022) lze zjistit, že rovněž poptává pracovníky na živnostenský list, s čímž spojuje shodné jmenované výhody jako je flexibilita, práce z domova apod. Stejně tak nabízí i adaptační příspěvek ve výši 40000 Kč pro první měsíce, ovšem bližší informace k jeho délce poskytování či měsíční výši nebylo možné z inzerce zjistit. Shodná je se Spořitelnou XY rovněž náplň práce a požadavky na uchazeče, firma rovněž poskytuje obchodníkům své stávající klienty a potřebné zaškolení, osobnostní rozvoj a kariérní růst. Mimo to obchodníkům na obchodních místech k práci poskytuje vlastní potřebné technické zařízení a láká na teambuildingové aktivity, přátelskou atmosféru, motivační soutěže o hodnotné ceny a slevy na firemní produkty. Shodné jsou i její požadavky na uchazeče.

Spořitelna 2 v inzerci (2022) rovněž uvádí spolupráci na živnost a i všechny další výše uváděné aspekty, vztahující se ke Spořitelně 1 se shodují. Jediný rozdíl je, že výši adaptačního příspěvku nabízí v hodnotě 80000 Kč na pět měsíců (což při předpokladu shodné výše vychází na 16000 Kč měsíčně). Mimo shodných benefitů, uváděných již Spořitelnou 1, navíc zmiňuje ještě zvýhodněný mobilní tarif (ten nabízí i spořitelna XY, na níž je práce psána) a příspěvek na pořízení vlastního pracovního notebooku.

U spořitelny 3 po prostudování kariérního portálu Jobs.cz i kariérní sekce jejich oficiálních stránek nebylo možné nalézt žádnou pracovní inzerci. Stejný výsledek byl zjištěn i v případě Spořitelny 4, která dokonce nemá ani samostatné oficiální webové stránky. Jak vypovídá z údajů o těchto spořitelnách uvedených v Obchodním rejstříku (2022), akcie obou těchto spořitel 3 i 4 jsou ze 100% vlastněny jejich mateřskými bankami. Rovněž produkty těchto spořitel 3 a 4 jsou nabízeny na oficiálních webových stránkách těchto mateřských bank, z čehož vypovídá, že je banky klientům poskytovány prostřednictvím svých zaměstnanců a případnou stávající obchodní síť pracovníků koupených dceřiných spořitel už tak přinejmenším nerozšiřují, což odpovídá absenci pracovních nabídek tohoto typu. V případě, kdy by tedy měl uchazeč zájem o pracovní pozici, v rámci níž by sjednával produkty Stavební spořitelny 3 či 4, toto by mohl vykonávat prostřednictvím pracovní pozice osobního bankéře v mateřské bance. Z tohoto důvodu tedy v souvislosti s podmínkami Spořitel 3 a 4 budou popsány pracovní podmínky osobních bankéřů jejich mateřských bank.

Mateřská banka spořitelny 3 pracovní náplň osobního bankéře vůči klientovi popisuje obdobným způsobem, jímž jsou prezentovány pracovní náplně obchodních zástupců ve Spořitelně XY i konkurenčních Spořitelnách 1 i 2. Pracovní nabídka (2022) totiž říká, že náplň práce je osobní i digitální komunikace s novými i přidělenými stávajícími klienty, nabídka a prodej produktů s ohledem ke zjištěným potřebám klienta a související administrativa. Srovnatelné jako v předchozích případech jsou i kvalifikační a osobnostní požadavky na zaměstnance – firma požaduje maturitu, obchodního ducha, komunikační dovednosti a proaktivitu a preferuje zkušenost v práci s lidmi (ne tedy vysloveně ve finančnictví). Firma uvádí, že průměrný příjem tohoto zaměstnance v prvním roce práce je 37000 Kč včetně variabilní složky mzdy. Mimo toho nabízí coby benefity plně hrazené stravenky ve výši 120 Kč za den, 42 dní placeného volna, příspěvek 9 600 Kč do Cafeterie (výběr benefitů dle zájmu uchazeče), možnost Multisport karty, příspěvek na penzijní pojištění až 28 800 Kč ročně a slevy na vlastní produkty a produkty vybraných partnerů.

Zaměstnání u mateřské banky spořitelny 4 dle její inzerce (2022) obnáší srovnatelnou pracovní náplň a požadavky na uchazeče jako v případě všech předcházejících pracovních nabídek. Orientační výši mzdy inzerce neuvádí, v souvislosti s příjmem pouze zmiňuje, že po

dobu prvních šesti měsíců adaptace poskytuje bonus pro nováčky v neuváděné výši. Stejně tak neuvádí výši příspěvků na nabízený program Cafeterie, umožňující získávat stejné firemní benefity jako v případě práce pro mateřskou banku Spořitelny 3. Délka placeného volna je zde 40 dní.

### 3.4 Návrhy a doporučení

Následující kapitola je věnována návrhům a doporučením, které jsou poskytovány na základě informací získaných v praktické části práce ve srovnání s teoretickými zdroji.

#### 3.4.1 Doporučení týkající se marketingové komunikace pracovní nabídky

Na základě získaných informací z virtuálního pozorování působení firmy na sociálních sítích lze vyvozovat, že firma na oficiálních kanálech kariérní **propagaci obchodnické pozice využívá nedostatečně**. Z informací, získaných osobními rozhovory vyplývá, že firma tuto agendu nyní nechává zejména na iniciativě vlastních obchodníků a na jejich manažerech, jelikož ti jsou ve věci motivováni vlastním finančním prospěchem. Toto odpovídá samotnému podnikatelskému modelu, v němž tito pracovníci s firmou spolupracují.

Zároveň se toto však neshoduje s chováním či předpoklady (potenciálních) uchazečů. Jak totiž doporučuje Kulová pro poradenský web Mampohovor.cz (2022), uchazeči by se před prvním oficiálním kontaktem s firmou měli blíže seznámit se všemi dostupnými informacemi o firmě a jejím zákulisí, mezi něž zařazuje mimo jiné právě i její oficiální sociální sítě, kde mají uchazeči zjišťovat zmiňované zákulisí, tedy informace o firemní kultuře. Jak zároveň vypovídá z teoretické části práce, pozitivní získané informace o firemní kultuře vedou až 87% dotazovaných k zájmu o nástup do firmy.

Logicky se však nelze domnívat, že uchazeč bude na základě toho, že se jedná o práci na živnost aktivně předpokládat, že náborové aktivity firmy na obchodnické pozice vykonávají zejména pracovníci na živnost na vyšších obchodnických či liniových manažerských pozicích, kteří mají vlastní profily na sociálních sítích, na nichž tyto informace o volných pozicích a firemní kultuře prezentují a že bude tyto profily uchazeč obtížně vyhledávat, když notabene ani jména jejich pracovníků v naprosté většině případů nezná. Pracovní nabídky, šířené **neoficiálními kanály**, mimo to mohou na některé uchazeče působit **méně důvěryhodně** a ti jim tedy mohou přiřkládat menší prioritu při rozhodování.

Z tohoto titulu je prvním doporučením pro společnost v oblasti zvýšení počtu nabráných uchazečů **zvýšit množství příspěvků na oficiálních kanálech společnosti zaměřených na firemní kulturu obchodnických pozic, jejich benefity a samotné nabídky**. Pro usnadnění tvorby plánu těchto aktivit lze doporučit použít současný, již aplikovaný model sesterské banky dané spořitelny. Mimo faktu, že se jedná o již vyzkoušený a úspěšně aplikovaný způsob, lze díky sjednocení marketingové komunikace firem ještě více upevnit dojem jejich spojení i z pohledu veřejnosti. Na základě způsobu spolupráce na živnost je toto možné doporučit například způsobem, kdy by tato **agenda nadále zůstala v režii a zodpovědnosti obchodníků či manažerských pozic**, ovšem ty měly možnost ji prezentovat na těchto **oficiálních kanálech**, ideálně **ve spolupráci s marketingovými specialisty** a za kontroly obsahu vedením společnosti. Doporučené množství příspěvků, jejichž obsahem a cílem je samotný nábor nelze přesně číselně stanovit, jelikož by se samozřejmě odvíjelo od množství získaných reakcí, následných proběhlých pohovorů a množství nastoupivších uchazečů. U množství příspěvků, zobrazujících firemní kulturu lze rovněž vycházet z četnosti uplatňované mateřskou bankou. Jelikož se jedná pouze o **změnu způsobu vykonávání stávající činnosti**, nelze s touto změnou spojovat ani významné navýšení nákladovosti na

marketingovou komunikaci či konkrétní pracovníky, maximálně v situaci, kdy by firma pro zvýšení dosahu svých příspěvků využila placenou variantu propagace těchto příspěvků. Zde však nákladovost závisí na délce trvání reklamy a nastaveném dosahu a užitek se odvíjí od správné volby cílové skupiny.

**Výběr kanálů**, na nichž by tato komunikace dle výše popsaných podmínek probíhala je doporučeno **přizpůsobit cílové skupině**, na niž budou náborové aktivity zaměřeny. Dle článku webu Průvodce podnikáním (2022) vyplývá, že mladší věková skupina, v tomto případě definovaná rozmezím 18-35 let nejčastěji využívá sociální síť Instagram či Youtube, na nichž nejraději sleduje Příběhy (Stories), které zobrazuje 88% uživatelů do 30 let. Tato věková skupina dále užívá i sociální síť TikTok (zdroj konkrétně uvádí, že zkušenost s ní má 50% lidí do 30 let), ovšem dle zdroje je tato sociální síť v České republice využívána asi jen 20% obyvatel. Výhodou jsou však dle zdroje nízké finanční náklady spojené s šířením povědomí o své značce. Na sociální síti Facebook dle téhož zdroje nevíce času tráví věková skupina 30-45 let, mladší generace zde dle zdroje stejně jako v případě Instagramu sleduje zejména Stories (konkrétně 71% jedinců). Opomenout však nelze ani sociální síť LinkedIn, která je ze sociálních sítí dle zdroje nejčastěji užívaná k hledání zaměstnanců (tedy i zaměstnání) či jinému navazování spolupráce. Necelou polovinu uživatelů tvoří dle zdroje věková skupina 26-35 let.

K této věkové skupině je v doporučeních odkazováno nejvíce z několika důvodů. Z titulu odborné literatury je pokládána za nejčastější pro zahájení podnikání, stejně tak se v tomto věkovém rozmezí nejčastěji objevují kategorie vysokoškolských studentů či rodičů na rodičovské dovolené, na něž jsou doporučení dále směřována a kteří mají při podnikání možnost práce na vedlejší živnost. Posledním důvodem jsou pak zjištění získané rozhovory ve firmě, kde se na preferenci uchazečů v této věkové kategorii shoduje většina dotazovaných.

Dále lze k užívání oficiálních kanálů společnosti pro nábor obchodníků uvést, že by díky němu bylo rovněž možné lépe vytěžít množství potenciálních uchazečů. Jak totiž bylo zjištěno, každý dotazovaný jedinec uplatňuje trochu jiná kritéria výběru. Pokud tedy zároveň každý jedinec nevyužívá ve stejné míře naprosto totožné kanály pro vyhledávání uchazečů, není možné stoprocentního vytěžení dosáhnout. Na konkrétním příkladu to lze uvést následovně: pokud osoba A oslovuje kandidáty pouze s praxí a užívá k jejich vyhledávání zdroj 1, ale osoba B oslovuje i kandidáty bez praxe, ovšem zdroj 1 nepoužívá, nemá možnost takového kandidáta najít a tedy získat – cílem je tedy možnost jejich **redistribuce** mezi nabírajícími, například díky **tvorbě sdílené databáze**. K tomuto lze využít specializované náborové weby či aplikace, například firmou již užívanou platformu Nalgoo, ovšem pro eliminaci nákladovosti podobnému principu může posloužit například i dokument v programu Microsoft Excel sdílený mezi nabírajícími například přes Google Disk. Díky sdílené databázi tak rovněž lze zamezit situaci, kdy téhož kandidáta osloví více nabírajících osob z téže společnosti. To totiž může působit na uchazeče negativním dojmem a vyvolat v něm pocit, že ve společnosti nedochází k optimálnímu sdílení informací. Samotným nabírajícím jedincům toto **zvýší efektivitu jejich práce**, jelikož už budou vědět, zda má či nemá smysl jedince oslovovat. Podmínkou je však důkladné **zaznamenávání** informací do sdíleného systému ze strany nabírajících.

### 3.4.2 Doporučení týkající se získávání studujících uchazečů

Dalším doporučením v oblasti zdrojů pro získávání nových obchodníků je i **vytvoření oficiální spolupráce s některou z vysokých škol**, ideálně zaměřených na oblast obchodu, bankovníctví, ekonomiky či managementu, které všechny zasahují do náplně obchodnické činnosti ve společnosti. V případě aplikování tohoto doporučení je tedy třeba jménem vedení

společnosti (spořitelna XY je s.r.o., tedy dokument by byl pravděpodobně uzavírán předsedou představenstva či jím pověřenou osobou) oslovit vybrané školy tohoto zaměření s možností uzavření spolupráce. Obsah smlouvy o spolupráci by byl následně odpovědností právního oddělení firmy a výsledkem jednání s danou školou. A ačkoli toto doporučení nelze omezit pouze na určité typy škol, lze se domnívat, že studenti soukromých škol, mající povinnost platit školné, budou z titulu nutnosti výdělků více vnitřně motivováni pracovat (podobně jako jiní pracovníci s vysokými finančními závazky, jež dotazovaní manažeři v rozhovorech uváděli coby nejmotivovanější). Zároveň mnohdy mají tito studenti flexibilnější podmínky plnění studijních povinností, tedy více času pracovat. Z tohoto důvodu lze doporučit ve snaze firmy o navázání této spolupráce primárně upřednostnit v oslovení nejprve soukromé vysoké školy a následně oslovování státních škol realizovat až v případě negativního výsledku těchto jednání.

Doporučení spolupráce se školami vychází rovněž z několika zdrojů. Prvním zdrojem je získaná informace z rozhovoru s oblastním ředitelem společnosti, který s tímto způsobem nábory dle svých slov měl již v minulosti pozitivní zkušenost a nyní ho nepoužívá pouze z důvodu, že k tomuto zdroji ztratil přístup s odchodem obchodníka, který na dané škole studoval. Dalším zdrojem pro toto doporučení jsou i získané informace z odborné literatury, která tento způsob v nábory doporučuje z důvodu možného vytipování a případného zaučení talentovaných studentů. Ti mají díky tomu snadnější uplatnění na trhu práce během studia či po jeho ukončení. Stejně tak získají možnost si například formou krátkodobé odborné praxe, jejíž poskytování by mohlo být součástí podmínek spolupráce, vyzkoušet obchodnickou práci, čímž mohou být následně více nakloněni jinak problematické podmínce vykonávat ji na živnost.

Z teoretické části práce vychází, že součástí spolupráce školy a firmy bývá mimo již zmíněného poskytování odborné praxe také například pořádání přednášek pro studenty na vybraná témata (například finanční gramotnost v případě studentů ekonomického zaměření či specifika manažerských aktivit u podnikatelských pozic pro školy zaměřené na lidské zdroje). Další variantou mohou být i exkurze ve firmě, například na specializovaných odděleních, které kromě informačního a vzdělávacího charakteru akce zasvěť studenty i do firemní kultury ve společnosti, což je doporučováno z již výše zmiňované souvislosti se zájmem o práci. Zdroj dále doporučuje firmě při takové spolupráci poskytovat finanční zvýhodnění pro školu či její studenty, což však neuvádí jako podmínku a toto tedy není součástí poskytovaných doporučení autorkou bakalářské práce, zvláště ne automaticky, pokud by se nejednalo o rozhodující podmínku dané školy pro uzavření spolupráce.

Z personálního hlediska je však ve jménu zvýšení zájmu uchazečů o pozici třeba připojit doporučení na **tvorbu individuálních podmínek pro obchodníky** nabrané díky této spolupráci, či ideálně pro veškeré **studující pracovníky**, které by jim souběh studia a podnikání usnadnily. Jako jeden z příkladů výhod by mohl být **mírnější požadavek na plnění kritérií pro udržení kariérních pozic v kvartálech**, během nichž má student zkouškové období nebo **skládá závěrečné zkoušky**. Toto je navrhováno **o jednu šestinu**, jelikož přibližně jeden měsíc tyto studijní povinnosti v daném kvartálu zabírají a při vyhodnocování kariérních pozic se vychází z výsledků za uplynulých 6 měsíců. Konkrétně tedy, pokud je kritériem pro danou kariérní pozici například získání 2000 bodů, studujícímu obchodníkovi by při vyhodnocování kvartálu, v němž probíhá jeho zkouškové období stačilo pro zachování dané pozice o 333 bodů méně. **Případná ztráta** firmy na takto snížených kritériích však **nelze vyčíslit**, jelikož každý produkt je provizně i bodově ohodnocen jinak a pro firmu představuje jiný zisk a **stejného počtu bodů lze docílit různými kombinacemi obchodů**.

Dalším motivačním prvkem by mohl být i **finanční příspěvek pro studenta** během tohoto období. Ten by bylo samozřejmě nezbytné podmínit určitými **kritérii**, aby nebylo možné ho zneužívat studujícími obchodníky, kteří podobné obchodní výsledky jako během zkuškového období vykazují i ve zbytku roku. Za takové kritérium lze označit **splnění stanoveného obchodního plánu** a výtěžnosti klientského kmene. Pokud je tedy například v danou chvíli dle aktuální metodiky požadována výtěžnost 20% z celkového množství přidělených klientů, tak pokud má obchodník s 1000 přidělenými klienty v šestém měsíci uzavřeno 100 obchodů, tedy šest dvanáctin, nárok splní. Ve **výši samotného příspěvku** je doporučeno vycházet z **průměrného příjmu obchodníka za posledních 12 měsíců**, aby byl i v období jeho studijní přípravy zachován jeho životní standard a byl tedy celý koncept odměňování **motivační**. Výše příspěvku by tedy byla ve výši rozdílu této průměrné částky a reálně vydělané částky za daný měsíc a tudíž její výše **nelze přesně vyčíslit** a tedy stanovit finanční náklad na tento benefit. Poskytování příspěvku by podléhalo kontrole a kompetenci oddělení zpracování provizí. **Kontrolu** nad plněním obchodního plánu (a tedy i nově nároku na tento příspěvek) má již nyní na starosti **garant** daného obchodníka, což by v rámci doporučení zůstalo zachováno.

### 3.4.3 Doporučení týkající se získávání uchazečů na rodičovské dovolené

Z hlediska skupin obyvatelstva, na něž by se měla firma při náboru soustředit lze dále doporučit i **rodiče na rodičovské dovolené**. Coby důvod pro toto doporučení teoretické zdroje uvádí zejména větší angažovanost a zodpovědnost těchto pracovníků (nejčastěji žen) způsobenou nutností zaopatřit své dítě a jejich lepší schopnost organizace času. Toto se částečně shoduje i se získanými zjištěními z rozhovorů ve firmě, jelikož všichni dotazovaní se shodují, že nejlepších obchodních výsledků dosahují pracovníci, mající vyšší závazky, vedoucí je ke zvýšené pracovní morálce, nutné pro uspokojení těchto závazků (mimo zodpovědnosti za nezaopatřenou osobu lze tato informace vztáhnout například i ke splacení úvěrů). Lze tedy říci, že firma nemusí pro získání takových uchazečů provádět přílišné změny v benefičním systému či pracovních podmínkách, jelikož největším motivátorem pro tyto cílové skupiny je dle teoretických zdrojů vybočení ze stereotypu a možnost socializace, flexibilita místa a času výkonu práce a možnost za kratší čas než v zaměstnání vydělat stejné finanční prostředky, přičemž toto již pracovní pozice v tuto chvíli nabízí.

Nejjednodušším řešením vyplývajícím z výše zmíněného je tedy **tvorba speciální marketingové náborové kampaně** vycházející ze stávající pracovní nabídky, která by však byla formálně **přizpůsobená na míru této sociální skupině**. Toto doporučení lze tedy adresovat na **všechny náborující osoby ve firmě**, tedy jak přirozeně na personální oddělení firmy, tak i na samotné manažery a obchodníky, kteří se tímto zabývají v rámci rozšiřování obchodní sítě. Při způsobech jejího šíření lze vycházet z výše uváděného obecného doporučení (tedy užívat **oficiální** kanály firmy), volba konkrétních primárních kanálů propagace by měla odpovídat obvyklému rodičovskému věku. Zde je tedy opět doporučena spolupráce na tvorbě obsahu s marketingovým oddělením a následné schválení tohoto konceptu osobami pověřenými představenstvem společnosti. Konkrétnější údaje o struktuře společnosti si firma nepřeje uvádět.

Obsahem této náborové kampaně by bylo zejména zdůraznění těchto matkami vyhledávaných aspektů práce. Toto lze provést například tvorbou jednotlivých příspěvků či celého inzerátu psaných z pozice obchodnice - matky (tedy prezentovat pracovní podmínky formou **konkrétního užítku** v situaci rodiče, například formulací typu „díky možnosti práce z domova mohu více času trávit s dětmi“ či „pro získání mého dřívějšího příjmu mi stačí pracovat průměrně jen dva dny v týdnu“ apod.). Dále lze v propagačních příspěvcích užít i **osobní zkušenost** současné obchodnice – matky, a to například psanou či mluvenou formou



rozhovoru či sdílením takto zaměřených referencí umístovaných například na webu Atmoskop.cz, na nějž už v současné době firma při rekrutaci odkazuje. Obdobný způsob specializované marketingové kampaně lze samozřejmě užít i při náboru jiných sociálních skupin, na něž se firma rozhodne orientovat.

Samotný tento doporučovaný postup je však vhodné pro získání nejlepších výsledků spojit i s aplikováním dalších informací, zjištěných například při zkoumání nabídek konkurenčních společností. Matkami poptávané parametry totiž nabízí naprosto jakékoli živnostenské podnikání, čímž tyto podmínky mohou pokládat za automatické (stejně jako mnozí jiní uchazeči). Ve srovnání s alternativními pracovními možnostmi by tedy samotné tyto benefity nemusely být dostatečné pro preferenci právě této oproti jiným.

Pokud má tedy firma cílit na konkrétní sociální skupinu, stejně jako v předchozím případě studentů je i zde doporučeno nabídnout jí něco navíc, čím by bylo toto zacílení odůvodnitelné a nevzbuzovalo by (nejen v samotných matekách, ale i veřejnosti) případný negativní dojem, že se firma snaží vytěžit obtížněji zaměstnatelnou sociální skupinu s vysokými náklady. Míněným **vedlejším efektem** tohoto zacílení je totiž **prezentace firmy coby společensky odpovědné**, což při správném pojetí přináší v souvislosti s pracovníky mnohé benefity, které jsou již popsány v teoretické části práce. Coby typický příklad benefitu zaměřeného na rodiče lze doporučit **pomoc s umístěním dětí během výkonu práce obchodnice**, například formou finančního příspěvku na jejich pobyt v předškolním zařízení či na najmutí chůvy, případně poskytování podobného způsobu hlídání samotnou firmou (firemní školka či jesle).

V případě poskytování finančního příspěvku a posuzování nároku na něj lze vycházet z kritérií uváděných u finančních příspěvků studentům, tedy opět z podmínky **plnění obchodního plánu** na stejném principu (tedy poskytnutí měsíčního příspěvku při splnění jedné dvanáctiny obchodního plánu ve vyhodnocovaném měsíci). Výše příspěvku by však v tomto případě na rozdíl od předchozího případu studentů neměla udržovat jejich životní standard v mimořádném období, ale pomáhat s kompenzací pravidelného a pro výkon práce potřebného nákladu. Měla by tedy reflektovat průměrnou cenu umístění dítěte v soukromém zařízení. Při stanovování doporučené výše příspěvku je však ale zároveň i bráno v potaz, že firma pracovníkům umožňuje i práci z domova a že pro získání obvyklého zaměstnaneckého příjmu, který tyto matky nejčastěji dostávaly dříve, jim průměrně stačí práci vykonávat polovinu pracovního týdne, a zároveň že se jedná primárně o příspěvek, nikoli proplacení celého nákladu. Doporučení je tedy s ohledem ke všemu uváděnému stanovit výši příspěvku na **částku 5000 Kč měsíčně**, což při plnění podmínek pro poskytování ve všech měsících vychází na náklad 60000 Kč ročně na jednu pracovníci. Příspěvek by byl vyplácen po dobu, během níž je pracovnice na rodičovské dovolené, jelikož po jejím skončení by byl její nástup zpět do pracovního procesu téměř nevyhnutelný za jakýchkoli podmínek a umístění dítěte do předškolního zařízení pak již nebývá tak komplikované a nákladné, jelikož lze spíše využít i levnějších předškolních zařízení zřizovaných státem. Rodičovská dovolená by pro nárok na příspěvek byla tedy třeba příslušným dokumentem doložit personálnímu oddělení firmy.

#### **3.4.4 Doporučení v souvislosti s konkurenceschopností pracovní nabídky oproti ostatním stavebním spořitelnám**

Jak bylo zjištěno srovnáním inzerce spořitelny XY s inzercemi ostatních společností, poskytujících konkurenční produkty na trhu stavebního spoření, tyto produkty je možné klientům zprostředkovávat jak při práci v zaměstnaneckém poměru, tak i prostřednictvím práce na živnost. Toto tvrzení vychází i z faktu, že pracovní náplň pro pozici obchodního zástupce i osobního bankéře v těchto srovnávaných pracovních inzerátech vykazovala srovnatelný popis a byly pro ni uváděny i totožné kvalifikační a osobnostní požadavky. Toto

potvrzuje i encyklopedie profesí pracovního portálu Prace.cz (2022), která doslovně uvádí: „Osobní bankéř pečuje o významné klienty, analyzuje jejich požadavky a možnosti finančního plánování a poskytuje jim odborné poradenství. Vytváří efektivní obchodní prostředí za účelem zvyšování prodeje produktů a snaží se o identifikaci nových obchodních příležitostí u stávajících klientů.“

Lze tedy vyvozovat, že označování pracovní pozice názvem „obchodní zástupce“ je užíváno proto, aby bylo možné uzavírat způsob spolupráce prostřednictvím smlouvy o obchodním zastoupení, tedy na živnost, místo v zaměstnaneckém poměru, který by odpovídal obsahově totožné pracovní pozici osobního bankéře. S těmito odlišnými způsoby spolupráce se samozřejmě pojí odlišnost v zákonech, jimiž se spolupráce řídí a finančním zatížením vůči státu jak ze strany firmy, tak i jejích zástupců. Na základě poznatků z teoretické části práce tedy lze říci, že motivem firmy XY je pravděpodobně úspora na platbách vůči státu i vůči vlastním pracovníkům. Samotní pracovníci mají oproti zaměstnancům výhodu v časové flexibilitě. Částečně lze říci, že další výhoda pracovníků je i v příjmech, ovšem tuto výhodu reálně finančně pocítí pouze obchodníci s nejlepšími výsledky (u nichž jsou vypočtené daně vyšší než slevy na daních, viz. modelový příklad v teoretické části práce). Ti jsou zároveň dle citovaných odborných zdrojů jediní, kteří podnikatelskou spoluprací preferují nad zaměstnaneckou.

Z titulu toho je tedy na zvážení společnosti, zda její finanční výhody zaměstnávání na živnost převažují nad negativními finančními aspekty fluktuace obchodníků, která je dle citovaných zdrojů v teoretické části u obchodnických pozic, zejména živnostenských, jedna z nejvyšších. V této věci však nelze vytvořit relevantní srovnání, jelikož firma údaj o vynaložených nákladech na nábor a adaptaci na jednotlivého uchazeče neposkytla, stejně jako lze jen obtížně vyčíslit ušlý zisk z nedostatečného vytěžení klientského kmene nezkušenými či nekvalitními obchodníky. Teoretické zdroje však prohlašují, že samotní **obchodníci preferují pracovní nabídky**, poskytující jim jistotu v podobě alespoň **části fixního příjmu**, vykrývajícího mimo jiné například jejich jinak neplacenou administrativní činnost či činnosti související s udržením stávajícího zákazníka, která je pro samotnou firmu nezbytná. Z toho vypovídá, že nejlepších výsledků ve věci zvýšení nábora by bylo dosaženo při poskytování alespoň části fixního příjmu či rovnou při změně způsobu spolupráce na zaměstnanecký. Tím by se koneckonců vyrovnala podmínkám konkurenčních společností 3 a 4, které toto nabízejí a u nichž bylo při vyhledávání pracovních podmínek nalezeno značně menší množství pracovních inzerátů na neobsazené pozice, což opět potvrzuje výše zmíněné. **Snížil** by se tak **odliv uchazečů** o práci s produkty stavebního spoření **ke společnostem 3 a 4**, umožňujícím jim toto vykonávat se zaměstnaneckými jistotami.

Zároveň je však třeba pracovní nabídku srovnat i se společnostmi 1 a 2, uplatňujícími stejný model spolupráce. Zde lze říci, že všechny tři pracovní nabídky jsou **téměř totožné**, lišící se maximálně ve výši poskytovaného adaptačního příspěvku (případně ve výši provize za sjednaný obchod, které ale žádná společnost v inzerci neuvádí). Uchazeč, rozhodující se mezi těmito třemi pracovními možnostmi tedy **nemá žádný faktický důvod preferovat společnost XY oproti společnosti 1 či 2**. Stejně tak obchodní zástupce pracující ve společnosti 1 či 2 nemá z titulu benefitů pracovní nabídky žádnou motivaci opustit tyto společnosti ve prospěch nástupu do společnosti XY.

Zde lze tedy logicky doporučit pro zvýšení zájmu o pozici nabízet oproti těmto dvěma konkurentům více benefitů, zejména výše zmíněné podmínky, spojené s uchazeči vyžadovanou potřebou větší finanční jistoty. Pokud bude například firma poskytovat finanční **odměny i za administrativní úkony v rámci péče o stávající zákazníky** (jako je například změna osobních údajů a dokladů klienta, výpověď smluv, vypořádání smluv v dědickém řízení, obnova přístupů do internetového bankovníctví, plnění podmínek a provádění úkonů

spojených s čerpáním úvěrů, žádosti o dodatky ke smlouvám či samotné odborné poradenství), přinese to pozitivní výsledky i pro ni, a to nejen v konkurenceschopnosti pracovní nabídky a tedy zvýšení náborů, ale i zvýšením kvality péče o její zákazníky. Jak totiž vypovídá z teoretické části, nevýhodou **absence fixního příjmu** obchodníků je jejich častější **tendence zobchodovat** klienta ve jménu vlastního zajištění nezbytných potřeb za každou cenu, tedy i **na úkor vztahu** s ním či na úkor klientova prospěchu. Naopak poprodejní servis probíhá z iniciativy obchodníka méně, jelikož již není finančně ohodnocený. Lze tedy nalézt přímá úměra mezi finančním ohodnocením pracovníků společnosti a spokojeností a loajalitou jejich zákazníků, která by tyto náklady kompenzovala. Stejně tak z teoretické části práce také vychází, že velké množství administrativy, beroucí obchodníkovi čas na samotnou obchodnickou činnost je dalším z důvodů jejich fluktuace (tedy při předpokladu, kdy tato administrativa není ohodnocena). Ohodnocením těchto úkonů by tedy u aktivně pracujících obchodníků bylo možné nasimulovat částečný fixní příjem (vzhledem k rozhovory vyčíslenému množství administrativy přibližně v hodnotě 20% z příjmu), což by mělo vliv na motivaci všech obchodníků ke zvýšení kvality i kvantity jejich práce. Tento způsob zvýšení finanční jistoty podnikajících pracovníků lze zároveň pokládat za **bezpečný i z legislativní stránky věci** (na rozdíl od mnohých jiných benefitů, typických pro zaměstnanecký poměr, jež je tedy legislativně rizikové podnikatelům poskytovat). Jak je totiž zmíněno v teoretické části práce, poskytovat trvalý, byť jen částečný fixní příjem živnostníkům může být spekulativní ve věci možného švarcsystému. Hlavním benefitem v oblasti náborů by pak byl i fakt, že pozice by byla zajímavější právě pro **zkušené obchodníky** pracující u přímé konkurence, přinášející největší počet a výši obchodů a zvyklé na podnikatelský model spolupráce, které je cílem každé firmy získávat a udržet. Dále by se této pracovní pozice **méně obávali i uchazeči, hledající práci na hlavní pracovní poměr** (v tomto případě pracující na hlavní živnost), kteří mohou díky absenci dalších aktivit obchodu věnovat nejvíce času.

Metodicky je pro tuto změnu třeba provést **aktualizaci Provizního řádu** společnosti, rovněž vytvářeného a schvalovaného jejím **představenstvem**. Pro předejití zneužívání tohoto benefitu by tato kompenzace byla doporučena vyplácet pouze v situaci, kdy úkon není možné provést současně s jiným úkonem (například aktualizace osobních údajů či zřízení internetového náhledu v rámci sjednání nového produktu, který je samostatně ohodnocen). Tímto by bylo možné nákladovost benefitu částečně snížit. Dalším benefitem pro firmu by bylo **zvýšení digitalizace**, čímž by následně administrativní pracovníci firmy nemuseli přepisovat obsahy papírových formulářů do počítače. Vzhledem k doporučovanému principu odměňování, který je popsán níže, by totiž papírové dokumenty nebylo možné v tomto konceptu zohlednit.

Při stanovování výše tohoto odměňování je vhodné vycházet z **minimální hodinové superhrubé mzdy** pro daný rok. Je třeba tedy tuto výši každoročně **aktualizovat**. Superhrubá mzda je specifikována z toho důvodu, že obchodník si jakožto podnikatel sám odvádí zdravotní i sociální pojištění, které u hrubé zaměstnanecké mzdy za něj částečně odvádí zaměstnavatel. Toto proplácení administrativních úkonů by tedy bylo možné na základě jejich celkové sečtené reálné časové náročnosti v daném měsíci. Její zaznamenávání lze zajistit například přidáním příslušné funkce do portálu, v němž obchodníci pracují. Principem by bylo možné danou funkci přirovnat ke stopkám, které by se samozřejmě při nepřiměřeně dlouhé neaktivitě uživatele pozastavily, aby nebylo možné těžit z neopodstatněných časových prodlev. Tvorba a přidání této funkce spadá pod **kompetenci oddělení IT**, které již ve firmě technická vylepšení v pravidelných intervalech provádí, a pokud by tedy přidání této funkce proběhlo v tomto řádném termínu spolu s dalšími realizovanými aktualizacemi, nebyly by na toto třeba **žádné podstatné mimořádné náklady** na jejich práci. Výsledkem by následně byl **součet odpracovaných hodin** administrativní práce.

Pro výpočet výše této finanční kompenzace by tedy byl tento čas vynásoben výše uváděnou superhrubou mzdou. Za předpokladu, kdy díky poskytnutým rozhovorům bylo zjištěno, že administrativní práce zabírá obchodníkovi průměrně jeden pracovní den z pěti v týdnu (při práci na rozsah plného úvazku) tedy lze říci, že počet takto kompenzovaných hodin by neměl překročit **40 měsíčně** (u pracovníků na vedlejší živnost i značně méně). Výši hrubé hodinové mzdy pro rok 2022 uvádí web Kurzy.cz (2022) coby 96,4 Kč - superhrubá mzda, tedy 134% této sumy tedy činí **129,1 Kč**. Vynásobením těchto dvou hodnot tedy lze říci, že náklad na administrativní činnosti jednoho pracovníka by **neměl přesáhnout výši 5164 Kč měsíčně** u obchodníka pracujícího na plný úvazek. Totéž je zároveň částka, o níž tento pracovník nyní přichází za činnosti, které vykonává zdarma. Jelikož je však množství administrativních úkonů v čase **proměnlivé**, jedná se spíše o orientační a **maximální údaj**. Cílem tohoto doporučení tedy není nechat obchodníky bohatnout na pro firmu neziskové činnosti, naprosto protichůdné k posláni jejich pracovní pozice, ale spíše kompenzovat jejich časové ztráty s tímto spojené - v opačném případě by coby měřítko nebyla použita minimální mzda, ale například průměrná.

Mimo to je v této souvislosti rovněž doporučeno snížit administrativní náročnost práce obchodních zástupců prostřednictvím zavedení některých technologických řešení. Tímto je míněna možnost, provádět **více administrativních úkonů** (například nahrávání dokumentů a dokladů) ze strany klienta prostřednictvím jeho **internetového přístupu** ke smlouvě. Pokud by tedy tyto úkony obchodníkům firma proplácela, díky tomuto vylepšení může tento náklad dále snížit. Zároveň, jelikož toto již společnost svým klientům v určitém rozsahu umožňuje, by bylo rovněž třeba o tomto dostatečným způsobem **klienty informovat**, například emailem či na sociálních sítích a webu firmy, včetně návodu, jak toto provést. Možnost online vyřízení lze zákazníkům připomínat například i během jejich čekání na spojení se s infolinkou společnosti. Vzhledem k povaze této aktivity je tato činnost rovněž **agendou marketingového oddělení**. Ke zvýšení digitalizace již přistoupila řada společností, jelikož zároveň jde i o pohodlnější řešení pro klienta, který díky tomu nemusí nikam cestovat a věnovat tomu větší množství času.

### 3.4.5 Doporučení v oblasti adaptace pracovníků

Na základě výše uváděných informací lze prohlásit, že délka adaptačního procesu trvá u většiny pracovníků přibližně **rok**. Po tuto dobu zároveň získávají i dle odkazované interní dokumentace (Dodatku ke smlouvě) garanti těchto pracovníků odměnu za jejich činnosti, vedoucí k rozvoji adaptovaných. Zde lze však pozorovat nesoulad, kdy navzdory výše zmíněnému zároveň samotní noví pracovníci pobírají finanční podporu v adaptaci pouze polovinu tohoto času, tedy půl roku. Prvním doporučením ve jménu této skutečnosti je tedy tuto **lhůtu prodloužit na rok**, stejně jako je tomu v případě jejich garantů, jelikož tuto dobu nejméně trvá získání dostatečných znalostí pro samostatnou práci zejména v úvěrové oblasti, tvořící nejznatelnější část příjmu obchodníka. Pro postupnější zvykání si obchodníka na budoucí absenci fixní části příjmu je toto vhodné například způsobem, kdy **výše příspěvku bude postupně každý měsíc klesat** (úměrně se zvyšujícími se požadavky na počet sjednaných obchodů). V opačném případě může po ukončení pobírání příspěvku nastat náhlý razantní propad v příjmu, působící pracovníkovi finanční potíže, vedoucí ke snížení jeho motivovanosti či časových možností z titulu nutnosti nahradit tento příjem jiným způsobem. Obojí následně zvyšuje pravděpodobnost pracovníkova zvažování odchodu ze společnosti.

Zároveň je v rámci poskytnutí doporučení i zkoumána samotná výše tohoto příspěvku, činící 10000 Kč. Zde je třeba zohlednit fakt, že se jedná o hrubou výši příjmu, tedy že z výše příjmu obchodníka je třeba odečíst náklady na odvod zdravotního a sociálního pojištění a od určité hranice příjmu i daně (viz modelový příklad v teoretické části práce). V případě práce na

hlavní živnost (tedy bez souběhu s jinými životními okolnostmi jako je výše uváděné studium či rodičovství) totiž minimální výše odvodů na tato pojištění dle webu Penize.cz (2022) v součtu činí 5468 Kč (2841 Kč na sociální pojištění a 2627 Kč na zdravotní pojištění). Na samotné životní náklady pracovníka tedy zbývá 4532 Kč.

Pokud je zároveň brán na zřetel fakt, že v průběhu **prvních tří měsíců** dle informací získaných z rozhovorů **není pracovník schopen samostatné obchodnické práce** ani ve věcech základních úkonů (tedy zejména sjednání běžných či spořicíh účtů a stavebního spoření) a zároveň je na tento časový úsek směřována i většina základních a nezbytných **školení a certifikací**, čímž pracovník na sjednávání obchodů kromě schopností **nemá ani dostatek času**, vychází z toho, že adaptační příspěvek je přinejmenším v prvních třech měsících hlavní částí obchodníkovy příjmu.

A obzvláště s ohledem k trvalé tendenci narůstání nákladů na základní životní potřeby, jako je bydlení, doprava či potraviny nelze předpokládat, že by tyto potřeby bylo možné uspokojit z částky 5432 Kč či mírně vyšší díky jednotkám sjednaných obchodů. Z tohoto důvodu tedy může být od zájmu o práci odrazena velká část kandidátů, kteří by přinejmenším tyto tři měsíce museli své nezbytné náklady financovat z velké části jinými zdroji, například z úspor, díky pomoci blízkých, úvěrem, případně formou jiných přivýdělků, beroucích jim čas a prostor k obchodnické činnosti. V důsledku toho tedy logicky klesá zájem těchto obchodníků, především bez předchozí praxe s podnikáním či oborem bankovníctví, pracovat ve firmě na hlavní činnost (u vedlejší činnosti totiž v prvním roce není nutné odvádět zálohy státu, čímž je start snesitelnější, byť poté obchodníka čeká jednorázový vyšší výdaj na tyto odvody).

S vedlejší činností je ovšem spojen i omezený časový rozsah, který jí pracovník může věnovat, čímž se opět prodlužuje doba nutná pro jeho plnohodnotné zaškolení. Toto vše má samozřejmě i vliv na kvalitu péče o klienty a požadované vytěžení klientského kmene. V důsledku všeho zmíněného lze tedy označit za nezbytné **výši adaptačního příspěvku** přinejmenším na období prvních tří měsíců **navýšit**, a to ideálně na **dvojnásobek** a její výši, stejně jako i výši provizí za sjednané obchody, pravidelně **přízpůsobovat růstu inflace**, aby byla zachována vždy stejná životní úroveň pracovníků. Zvýšení měsíční částky adaptačního příspěvku by rovněž vedlo i ke zlepšení konkurenceschopnosti pracovní nabídky, jelikož bylo zjištěno, že přímá konkurence stavební spořitelny XY, označovaná jakožto Spořitelna 2, poskytuje v průběhu adaptace částku 16000 Kč měsíčně.

Návrh konkrétní výše příspěvku v čase včetně návrhu jeho sestupné tendence lze doporučit například takto: 1.-3. měsíc adaptace by byl poskytován příspěvek ve výši **20000 Kč**. Od 4. měsíce, kdy adaptovaný dle výsledků rozhovorů nejčastěji základní produkty zvládá zřizovat sám a kdy klesá i množství základních školení by částka mohla být **snižována** každý měsíc **o 2000 Kč**, a to až do konce pobírání, tedy do 12. měsíce V posledním měsíci adaptace by tedy pracovník dostal jen 2000 Kč, tedy přechod na nulovou výši by byl méně citelný, než dosavadní rozdíl deseti tisíc.

Celkový finanční náklad na roční adaptaci by se tak z dosavadních 66000 Kč zvýšil sice na **150000 Kč**, tedy o 84000 Kč, ovšem opět lze říci, že by se jednalo o **maximální výši** příspěvku, odpovídající **celoročnímu plnění kritérií**, jimiž by byl příspěvek podmíněn. Firma by ho tak v plné výši vynaložila pouze na jedince, který by jí zároveň přinášel kvalitní výsledky, čímž by její **investice byla návratná** v zisku z pracovníka. Nelze tedy předpokládat, že by u každého pracovníka byla vyplacena celá tato částka. Samotná kritéria nejsou v tomto doporučení předmětem úpravy, jejich jediná doporučená úprava by spočívala v jejich nastavení i pro zbylé měsíce 7-12 dle stejného principu, který je firmou užít nyní (tedy postupné navyšování požadované produkce sjednaných obchodů).

Jelikož se však samozřejmě jedná o značné navýšení nákladu na adaptaci pro firmu (konkrétně o 127,3%), z hlediska výnosnosti této investice pro firmu je zároveň předmětem doporučení i **úprava podmínek zachování** tohoto příspěvku. Z hlediska délky následného setrvání pracovníka ve společnosti lze logicky doporučit, aby byla rovněž **o 100% prodloužena, tedy na dobu dvou let**. Dle údajů zjištěných v rozhovorech s pracovníky manažerských pozic (oblastní ředitel a manažerka obchodní sítě) je však zároveň setrvání ve firmě po dobu dvou let rozhodující - většina pracovníků, kteří zde takto dlouho vydrželi, totiž po tomto období začala mít výši příjmu stabilnější a přestala tedy cítit potřebu zvažovat odchod z finančních důvodů. Fluktuace u obchodníků, pracujících ve firmě dva a více let je tedy dle tohoto zjištění značně nižší. Je tedy velká šance, že tato **změna délky pobírání adaptačního příspěvku i lhůty potřebné pro jeho udržení by zamezila celkové fluktuaci** nových obchodníků.

Zde pro firmu však může být problematická současná absence výkonnostních norem pro udržení příspěvku i po jeho ukončení. V situaci, kdy nyní pracovník pro možnost příspěvek nevracet sice má podmínku setrvání ve společnosti, leč není mu určeno s jakými minimálními výsledky, může nastat situace, kdy by po zbytek této lhůty nepracoval, k čemuž by nebylo možné ho z titulu formy spolupráce přimět. Z informací získaných rozhovorem s Manažerkou obchodní sítě a oblastním ředitelem bylo mimo to zjištěno, že tyto situace již ve firmě v minulosti nastaly. Tyto skryté odchody navíc zkreslují informace pro potřebné další personální aktivity. Dalším nezbytným doporučením je tedy tyto **výkonnostní normy nastavit** a v případě jejich významného neplnění příspěvek **nárokovat zpět**, stejně jako v případě předčasného odchodu. Tímto krokem má firma možnost získat přinejmenším poměrovou část své investice zpět u obchodníků, do nichž by ji jinak (tak jako doposud) investovala bez vidiny návratnosti. Toto opět potvrzuje předchozí myšlenku, že maximální náklad uváděných 150000 Kč není fixní.

Stanovení norem pro období po skončení adaptace by však nemělo mít podobu represivního charakteru. Toho lze dosáhnout například tím způsobem, že výkon bude **vyhodnocován za další období**, než je měsíční báze, jelikož u některých typů obchodů trvá déle, než dojde k jejich realizaci a tedy i následnému nároku na provizi a bodové ohodnocení, což může být při měsíční bázi zkreslující. Toto by mělo být zároveň bráno v potaz i v samotném průběhu poskytování příspěvku.

Z hlediska zefektivnění a urychlení procesu adaptace lze dále navrhnout **vyčlenění některých obchodních míst pro účely adaptace** (například jednoho pro každou oblast či alespoň region). Tento model je doporučen po předchozí pracovní zkušenosti autorky práce v jiné bankovní společnosti, kde byl obdobným způsobem uplatňován s pozitivními výsledky. Toto by bylo potřebné a efektivní zejména v oblastech, kde je z důvodu nedostatečného množství obchodníků a garantů nový pracovník na obchodním místě často sám a nemá tedy potřebnou psychickou podporu, nemá se možnost zeptat na věci, které potřebuje zjistit ihned (například během jednání s klientem), není mu poskytována k jeho aktivitě dostatečně častá zpětná vazba, jelikož u ní není garant přítomen a zároveň nemá vedení, nezbytné pro tvorbu správných podnikatelských návyků v oblasti pracovní morálky.

Princip fungování by bylo možné přirovnat k inkubátoru. Na tuto kancelář by byli po nástupu posláni všichni noví obchodníci dané oblasti a setrvali by zde do doby, dokud nebudou schopni samostatného výkonu základních úkonů, tedy ve většině případů uváděné **tři měsíce**. Během posledního měsíce by následně částečně působili na svých stálých pobočkách, na které byli při nástupu přiděleni, aby se zde mohli aklimatizovat a postupně začlenit do nového pracovního kolektivu. Po dobu svého působení na této školící pobočce je nejdůležitější, aby měli na pracovišti **nepřetržitě k dispozici ideálně své guaranty**, či alespoň guaranty dalších nováčků (ti by se mohli ve „službách“ střídat). Dále by jim zde v co nejčastějších možných

intervalech (například několikrát týdně) byli k dispozici i **další pracovníci, podílející se na adaptaci**, jako je Specialista nábory a adaptace, Oblastní ředitel a Regionální odbytový specialista. Těm by se díky péči o větší počet pracovníků najednou mohla jejich práce zefektivnit - odpadla by nutnost ztrácet čas cestováním z místa na místo či opakovat shodná témata pro každého jednotlivě a mohli by se tedy s každým pracovníkem zaměřit jen na individuálně vzniklé situace.

Noví pracovníci by zároveň měli možnost získat i cenné poznatky od jiných garantů než toho svého a zároveň by se učili pozorováním situací svých kolegů či například úkolem poskytnout jim zpětnou vazbu. Díky tomu by mohli získat pozitivní či naopak negativní příklad a tedy se rychleji zlepšovat, jelikož shodná délka setrvání ve firmě by pro mnohé z nich mohla být motivační pro jistou soutěživost. Zároveň by však pomáhala vytvářet sounáležitost na pracovišti, jelikož tito pracovníci by řešili podobné situace v souvislosti se svou kariérou, jež by mohli sdílet a poskytovat si podporu či zkušenosti lépe než v případě sdílení s kolegy, kteří mají tento proces již dávno úspěšně absolvovaný. Z hlediska garantů by bylo však nezbytné podchytit na pracovišti šíření dezinformací či negativity a naopak působit v oblasti šíření informací a motivovanosti, například formou soutěží (vědomostních či v počtu domluvených schůzek, sjednaných obchodů apod.).

Z hlediska klientů lze k tzv. inkubačním obchodním místům říci, že díky neustálé přítomnosti garantů či jiných manažerských pracovníků, dohlížejících na kvalitu práce a poskytovaného poradenství, by kvalita poskytovaných služeb na takto specializovaném obchodním místě nebyla nižší než na běžných obchodních místech a naopak by mohla být lepší než v případě, kdy by nový obchodník působil na obchodním místě sám, jak se tomu mnohdy děje nyní. Tento postup by tedy eliminoval mnohé chybné poskytnutí informací klientům. V důsledku toho by se snížilo množství stížností či reklamací a **zlepšilo renomé společnosti**.

Z hlediska garantů by v tomto případě bylo **nezbytné navýšit jejich odměnu** za tuto práci, jelikož v této navrhované podobě by jim zabírala ještě více času než doposud a měli by tedy méně času získávat výdělků vlastními obchody. Toto doporučení je však nezbytné udělit v každém případě, jelikož jak bylo zjištěno, výkon činnosti garanta zejména v prvních měsících adaptace mu zabírá většinu pracovního dne (70-90%) a na vlastní práci mu tedy nezbývá dostatek času. Oproti tomu jeho **odměna za těchto 70-90% pracovní činnosti je vyčíslena na celkově 25-35% z příjmu adaptovaného**, který zvláště v prvních měsících kvůli velkému množství školení také nemá tolik prostoru tento příjem vydělat. Daná procenta tedy v době největšího množství práce přináší garantům nejnižší částku. Pro příklad, pokud obchodník v prvním měsíci adaptace má pro získání adaptačního příspěvku podmínku sjednání dvou obchodů, typicky dvou smluv stavebního spoření, za něž si vydělá přibližně 2000 Kč, jeho garant, odměňovaný procenty z jeho příjmu, tedy za celý měsíc své pomoci tomuto nováčkovi získá 500 Kč, na vyšší kariérní pozici 700 Kč, ačkoli mu toto zabere většinu pracovní doby. Aby tedy měl garant čas získávat nezbytné výdělků, musel by omezit svou činnost v adaptování nového pracovníka. Adaptace by tedy probíhala déle, případně s horšími výsledky, což by rovněž mělo negativní vliv na motivovanost a tedy retenci nabrahaného pracovníka. Zde je tedy rovněž nezbytné přizpůsobit odměny garantům principu adaptačního procesu, který je v prvních třech měsících nejintenzivnější. V prvních třech měsících by tedy měla být výše odměny **fixní**, přechod na variabilní režim je možný až od momentu, kdy má adaptovaný čas a schopnosti samostatněji obchodovat. Navrhovaná **výše v prvních třech měsících je 10000 Kč**, jelikož garant současně určitý čas na vlastní obchody má a díky vlastní vyšší kariérní pozici a pracovním zkušenostem má za tyto obchody i vyšší provizní sazbu. Mnohdy mimo to daný garant nemá v péči pouze jednoho pracovníka, čímž se mu tyto příjmy sčítají. Samozřejmě tato částka není plně kompenzační, ovšem vykonávání garantství zároveň není obchodníkovou povinností, ale spíše vlastní iniciativou, již provozuje

s vidinou budoucího pasivního příjmu, čímž je logické, že s počáteční zvýšenou časovou náročností musí počítat a vnímat ji coby vlastní vstupní náklad pro tento budoucí příjem. Toto však ale není důvodem, aby garant přinejmenším v prvních třech měsících věnoval většinu svého času do získání příjmu v řádu stokorun. Podmínkou získání této částky v daném měsíci by následně byla skutečnost, že **podmínky pro vlastní příspěvek splnil i adaptovaný**, na což má garant za úkol dohlédnout - tedy fakt, že svou práci vykonává správně. Od čtvrtého měsíce, kdy je již doporučeno přejít u příspěvku pro garanta na variabilní (procentuální) odměnu je možné zachovat stávající koncept.

Cílem garantství i adaptování je však co nejrychlejší a nejkvalitnější zaškolení. Jedním ze způsobů, jak toho tedy dosáhnout, by byly kromě navýšení odměny garanta úměrnější jeho angažovanosti také motivační **mimořádné odměny** pro garanta za **dosazení manažerských úspěchů** - vyšší kariérní pozice jeho nováčka, za udržení této pozice či za jeho aktivní setrvání ve firmě po určitou dobu (logicky vzhledem k výše uvedenému jde o dobu delší, než je pobírání a obhajoba adaptačního příspěvku, tedy 2 roky a více). Jelikož však tyto dílčí úspěchy mají opakující se tendenci a garant na jejich výši není existenčně závislý, jelikož současně s nimi získává i samotný příspěvek pro garanty, navrhovaná výše odměny může činit například **2000 Kč**.

Zavedení těchto změn by kromě vyšší kvality poskytované adaptace rovněž **zvýšilo zájem** řadových obchodníků o možnost vybudovat si vlastní tým a věnovat se garantství. Z toho vyplývá, že firma **ušetří náklady na získávání** nových uchazečů, jelikož jejich nábor za ni bude vykonávat více obchodníků. V důsledku toho by tito pracovníci také otevírali nová obchodní místa (kanceláře) a **firma expandovala**. Konkrétní výše úspory či nákladů však **nelze vyčíslit**, jelikož nejsou firmou poskytnuty dosavadní náklady na získání uchazeče a není známo, kolik dalších obchodníků by na základě tohoto zlepšení podmínek mělo zájem se na náboru podílet - firma neumožnila ani dotazníkovou šetření, díky nimž by bylo možné zájem zjistit.

### 3.4.6 Doporučení v oblasti retence pracovníků

Z hlediska retence je doporučeno se zaměřit na rozšíření jednání s **potenciálně odcházejícími pracovníky**. Tyto je možné detekovat prostřednictvím snížení jejich obchodních výsledků, nižší účasti na školeních či poradách, nižší evidence přihlašování do pracovních systémů (při práci z domova) a menšího množství vykonaných úkonů v tomto systému či při zpozorování nižšího dostavování se na obchodní místo, kam je obchodník přidělen. Toto je třeba **vyhodnocovat** v častějších intervalech (například na měsíční bázi) a aktivně řešit pohovorem garanta či oblastního ředitele s pracovníkem, kde bude zjištěn důvod tohoto stavu. V případě tohoto zjištění je doporučeno v případě oboustranného zájmu o udržení spolupráce **navýšit péči** o jedince – zvýšit četnost hodnotících pohovorů a zpětných vazeb, domluvit systém kontroly plnění obchodního plánu a aktivně se podílet na zajištění jeho dodržování, zjistit případné mezery ve znalostech a zajistit jejich doplnění - tedy přistupovat k němu podobným způsobem jako k jedincům v období adaptace.

Firma by rovněž měla v případě zjištění, že se toto děje u obchodníka, který dosud vykazoval stabilní a nadprůměrné výsledky, **nabízet oblastním či regionálním ředitelům možnosti pro udržení** tohoto obchodníka z titulu nákladů na jeho případnou fluktuaci. Zde je však důležité mít jasně definovaný **motiv** tohoto jednání, jelikož jak vychází i ze samotných rozhovorů, ne vždy je důvod nespokojenosti spojen jen s finančními aspekty, mnohdy je důvodem i nespokojenost v kolektivu či postupech a procesech, což by ani poskytnutí mimořádné finanční odměny dlouhodobě nevyřešilo. Rovněž je logické, že tyto nástroje by neměly být nadužívány a jejich existence sdílána mezi obchodníky, aby nemohlo docházet k jejich



zneužívání obchodníky, pokoušejícími se tímto způsobem vytěžit nadstandartní podmínky. Lze se totiž domnívat, že pokud se tendence k odchodu a demotivaci pracovníka v krátkých časových intervalech opakují, buď nebyl pracovníkem identifikován jejich správný důvod a tudíž nebyl garantem či oblastním ředitelem použit správný nástroj, případně by znovuvyužití těchto motivačních nástrojů stejně nevedlo ke zlepšení situace, jelikož není z pracovníkovy strany patrný dostatečný zájem v této věci. Navzdory vši snaze a motivačním prostředkům totiž nelze docílit snížení fluktuace na nulovou úroveň, což ani není cílem práce ani samotné firmy.

Dalším nástrojem by tedy mělo být i zvýšení četnosti (ze strany obchodníků nepovinného) **setkávání se obchodníků s vedením společnosti** s možností předkládat návrhy ke zlepšení případně nastalých situací. Tato setkávání lze například zakomponovat do programu oblastních porad, probíhajících nyní na **měsíční bázi** (ideálně po jejím skončení, aby byla zachována dobrovolnost). Tento nástroj lze samozřejmě považovat za efektivní pouze v situaci, kdy v jednání bude patrný zájem obou stran a podniknuty kroky, reflektující na tyto návrhy. Pro účely retence lze rovněž doporučit pravidelné (například čtvrtletní) **zjišťování spokojenosti obchodníků**, například formou dotazníků, z něhož bude následně všem obchodníkům **zaslán výsledek** včetně případného přehledu změn, k nimž je na základě zjištění přistoupeno. Cílem těchto doporučení je zvýšit dojem pracovníků, že se o ně firma zajímá, což má přímý vliv na jejich loajalitu. Tato agenda spadá pod činnost personálního oddělení společnosti, tedy samotný náklad na ni spočívá primárně v činnosti těchto zaměstnanců. Téhož lze dále dosáhnout i zvýšením povědomí obchodníků o činnostech a procesech ve firmě, například možností **návštěvy některých oddělení centrály**, kde bude obchodníkům vysvětleno a ukázáno, co, jak a proč tito zaměstnanci dělají a jak to souvisí s jejich prací. V rámci průběhu tohoto setkání by měla být i možnost diskuze na tato témata, jejímž cílem by opět bylo zkvalitnit procesy a postupy na obou stranách. Jak totiž bylo zmíněno v teoretické části práce, v mnohých případech je důvodem nedostatku motivace pracovníka neztotožnění se s požadavkem z důvodu nepochopení jeho významu a přínosu. Organizace těchto exkurzí je rovněž předmětem činnosti **personálního oddělení** společnosti.

### 3.4.7 Doporučení využití metody DISC ve firmě

Externí lektor, kouč a konzultant Michaela Šotolová v článku (2022) na svém webu tuto metodu popisuje jako způsob, měřící čtyři kvadranty osobnosti. Posuzována je zde otevřenost či naopak uzavřenost v jednání a zároveň s tím i orientace posuzovaného, která je buď na vztahy či na výsledky. Cílem je pochopení způsobů, důvodů a motivů jednání a myšlení každého typu osobnosti, díky čemuž s jeho nositelem lze lépe pracovat.

Znalost míry zastoupení každého kvadrantu u daného jedince umožňuje dle zdroje v personální práci efektivněji komunikovat, přidělovat úkoly, v nichž svými osobnostními rysy může jedinec přinést nejlepší výsledky, na základě této znalosti ho lze i účinněji motivovat, vést adekvátní hodnotící pohovory a zpětné vazby, kariérně ho posouvat či naopak vyřešit a eliminovat náročné situace, konflikty a stres. Využívání této typologie může být dle Šotolové dokonce cestou ke snížení fluktuace a udržení pracovníků. Naopak ve fázi získávání pracovníků může využití této metody pomoci už při tvorbě inzerce, tak aby oslovila poptávaný typ osobnosti či naopak nevhodný typ odradila, následně je metoda užitečná i při tvorbě osobnostně diverzifikovaného týmu (který se tak bude lépe doplňovat) i při procesu adaptace. Nastudování a využívání této problematiky tedy zdroj pokládá za důležité u manažerských pozic, ovšem stejně tak i u pozic například právě obchodnických. V této souvislosti zdroj uvádí **zlepšení vyjednávacích a prodejních dovedností a tedy i obchodních výsledků**. Ze všech zmíněných důvodů je tedy dalším doporučením pro firmu tuto metodiku aplikovat a všem obchodníkům (stávajícím i novým) i manažerům v ní

**poskytnout specializované školení.** Na základě získaného rozhovoru s oblastním ředitelem je zjištěno, že tato metoda je již ve firmě částečně aplikována, jelikož zde již proběhlo pro vybrané obchodníky její školení, jež bylo těmito účastníky pozitivně reflektováno, ovšem maximální efektivnost metody lze zajistit jen v případě, kdy všichni budou mít shodné znalosti a schopnosti a využívat shodné postupy ve svých činnostech.

Z hlediska nákladovosti na toto školení bylo z webu společnosti Disc Academy (2022), poskytující tento kurz, zjištěno, že ho nabízí za cenu **4719 Kč za osobu** včetně DPH, přičemž jednoho termínu kurzu se dle webu může zúčastnit maximálně 10 účastníků. Pro vyčíslení celkového nákladu za všechny pracovníky na manažerských i obchodnických pozicích by však bylo třeba znát jejich přesný **počet**, který si daná společnost rovněž **nepřeje uvádět**. Lze však předpokládat, že v případech objednávky školení pro větší množství pracovníků by bylo možné s poskytovatelem školení domluvit individuální cenové podmínky. Objednání školení je v kompetenci **personálního oddělení** společnosti.

## Závěr

Většina uváděných doporučení vykazuje společný aspekt, a to zkvalitnit podmínky výkonu práce obchodních zástupců. Jak totiž z obsahu bakalářské práce vyplývá, jde o nezbytný společný znak jak pro možnost jejich snazšího, rychlejšího a méně nákladného získání, tak i pro možnost výběru kvalitnějšího a tedy ziskovějšího uchazeče a samozřejmě tedy pro vynaložení menšího úsilí k jeho co nejrychlejšímu a nejjednoduššímu adaptování a k následnému udržení ve společnosti. Poselstvím celé teoretické i praktické části práce je tedy informace, že „paradoxně“ právě zvýšením finančních nákladů na pracovníky dojde ke snížení finančních ztrát spojených s jejich nedostatečným odměňováním a tedy ke zvýšení ziskovosti společnosti.

V praktické části práce bylo zjištěno, že jak odměňování nových pracovníků, tak i jejich garantů finančně nereflektuje na změny ekonomické situace země ani na časový harmonogram adaptačního procesu. Díky tomu obě zmíněné skupiny v prvních (a tedy nejdůležitějších) měsících získávají za svou činnost nejnižší příjem, což je samozřejmě demotivující pro jejich ochotu tuto činnost začít vykonávat či v ní setrvat.

Aplikování přinejmenším některých z uváděných doporučení by vedlo k předejití, aby pracovní pozice v dané firmě měla mezi (potenciálními) uchazeči či pracovníky „nálepku“ pouhého přivýdělníka či nouzové nebo dočasné možnosti, což by samotnou firmou mělo být vnímáno coby nelichotivé. Toto se totiž mimo zmíněného aspektu renomé negativně odráží i na kvalitě služeb, poskytovaných klientům a současně tedy výdělku firmy. Naopak s poskytováním větší finanční jistoty a nižší administrativní zátěže by se práce ve firmě stala navzdory setrvání v podnikatelském modelu pro pracovníky stabilnější a tedy akceptovatelnější pro větší množství pracovníků, zejména právě těch, hledajících práci na plný úvazek, kteří činnosti mohou věnovat nejvíce času a úsilí a tedy přinést firmě nejvyšší výnosy. Firma by se tím dále pozitivně odlišila oproti své přímé konkurenci a spíše tedy měla možnost získat i její kvalitní obchodníky a spolu s nimi i mnohé klienty, s nimiž mají daní obchodníci navázán dlouhodobý vztah.

Ne všechna doporučení však měla pouze charakter zvýšení finančních nákladů, byť návratných v ziskovosti. Zejména kapitola doporučení, týkajících se retence pracovníků, která je pro firmu nezbytná, odkazovala i k metodám potenciálně finančně minimálně nákladným, majícím spíše psychologický efekt, který ale však není radno zanedbávat. Zvláště dlouholetí pracovníci, kteří tolik nepotřebují řešit finanční zaopatření, se totiž z hlediska Maslowovy pyramidy nachází ve fázi, kdy spíše poptávají a oceňují zájem firmy o jejich osobu, ocenění vlastních úspěchů, sdílení procesů a informací a nastavení vztahu se společností na rovnocennější partnerské bázi, k čemuž by daná doporučení měla napomoci. Zvláště s ohledem k nedávno proběhlé fúzi ve společnosti s její mateřskou bankou je na toto třeba brát zřetel, jelikož v této souvislosti vznikla ve firmě řada organizačních i procesních změn a osobní zkušenosti a postřehy obchodníků, jež samotná společnost pokládá za reprezentanty vůči zákazníkovi, by tedy mohly napomoci hladkému průběhu této fúze. Mateřská banka totiž vlastní bankéře zaměstnává v zaměstnaneckém poměru a s podnikateli tedy zřejmě nemá tolik zkušenosti a byla by chyba se domnívat, že k nim může přistupovat stejným způsobem.

Další finančně méně nákladná doporučení se vztahovala ke komunikaci pracovní nabídky. U té bylo zjištěno, že firmou neprobíhá v dostatečném množství. Zde byl důraz kladen na využívání oficiálních kanálů společnosti, marketingovou komunikaci pozice na míru uchazečům a zařazení obsahu, zobrazujícího firemní kulturu, která je dle teoretických zdrojů klíčovým rozhodovacím aspektem uchazečů.

Při získávání i citování samotných informací i formulaci doporučení byl značnou komplikací celé práce zákaz firmy využít téměř jakoukoli kvalitativní či kvantitativní metodu vlastního výzkumu mezi řadovými pracovníky, která byla v práci původně zamýšlena například formou dotazníkového šetření. Výše popsaná doporučení tedy vychází z veřejně dostupných informací o firmě i její přímé konkurenci a z informací, získaných třemi rozhovory s pracovníky manažerských pozic. Motivy, jež k tomuto zakazu firmu vedly lze pouze domýšlet. Je samozřejmě očekávatelné, že firma dbá na utajení svého know-how a proto anonymitu vyžaduje ve vztahu k veřejnosti. Stejně tak je i očekávatelné, že účelem jakékoli písemné práce je formulace možných vylepšení a vlastního přínosu, které však zároveň nemusí automaticky znamenat, že současný stav je vždy nedostatečný. Toto by bylo případně možné říci spíše právě na základě zpětné vazby jejích vlastních pracovníků, jíž bylo zabráněno, a jíž firma nezjišťuje ani jinými způsoby. Pokud si však za svými postupy a rozhodnutími stojí a pokládá je za nejlepší možné, není objektivní důvod se od těchto metod, zjištění a doporučení distancovat a naopak lze cenit, že její vlastní pracovníci k tomuto vyvíjí iniciativu, čímž by společnosti šetřili práci.

# Literatura

## Primární zdroje

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S.. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání [online]. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2022-04-25]. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji: jak přesvědčíte zákazníky, aby kupovali od vás [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018 [cit. 2022-04-25]. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera: moderní pojetí a postupy : 13. vydání [online]. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010 [cit. 2022-04-25]. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOTLER, P. a KELLER LANE K. Marketing management [online]. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013 [cit. 2022-04-25]. ISBN 978-80-247-4150-5.

LÖHKEN, S. Introverti a extroverti: jak spolu vycházet a vzájemně se doplňovat [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2014 [cit. 2022-04-25]. Pod povrchem. ISBN 978-80-247-5298-3.

MARTIN, S. a COLLERAN G.. Prodáno!: jak přesvědčíte zákazníky, aby kupovali od vás [online]. Praha: Grada, 2005 [cit. 2022-04-29]. Manažer. ISBN 80-247-1093-5.

MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P.. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NEŠČÁKOVÁ, L. a MARELOVÁ, L.. Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem [online]. Praha: Grada, 2013 [cit. 2022-04-25]. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.

SRPOVÁ, J.. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020 [cit. 2022-04-25]. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele [online]. Praha: Grada, 2019 [cit. 2022-04-25]. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M.. Personalistika pro manažery a personalisty [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016 [cit. 2022-04-25]. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ULČIN, P.. Jak prodávat, aby od vás kupovali: průvodce úspěšného obchodníka [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2022-04-25]. Pod povrchem. ISBN 978-80-247-5727-8.

VLACH, R.. Na volné noze: podnikajte jako profesionálové [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2017 [cit. 2022-04-25]. Pod povrchem. ISBN 978-80-7555-015-6.

ZÍTKOVÁ, M., POKORNÁ, A., MIČUDOVÁ, E. Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5094-1.

## **Zákony**

Zákon č. 155/1995 Sb. Zákon o důchodovém pojištění

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce

Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů

Zákon č. 589/1992 Sb. Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

## **Závěrečné práce**

ČABAJOVÁ, K.: *Systém získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci*. České Budějovice, 2018. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Ing. Darja Holátová, Ph.D.

HRDÁ, M.: *Adaptační proces nově přijatých zaměstnanců ve vybrané společnosti*. 2020. Bakalářská práce. VŠEM. Vedoucí práce PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D..

SEDLÁČKOVÁ, I.: *Česká právní úprava pracovního úrazu se zaměřením na pojmové znaky a liberační důvody*. 2013. Rigoriózní práce. Právnická fakulta Masarykovy univerzity. Vedoucí práce neuveden.

SEMERÁDOVÁ, A.: *Nábor a výběr nových pracovníků ve vybrané firmě*. Praha, 2012. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce doc. Ing. Eduard Mazák, CSc.

SUS, E.: *Smlouva o obchodním zastoupení*. České Budějovice, 2021. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce JUDr. Rudolf Hrubý

ZDRÁHALOVÁ, P.: *Úspěšnost obchodních zástupců na finančním trhu*. Olomouc, 2011. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

## **Internetové zdroje**

ADVANTAGE CONSULTING: *Společensky odpovědné aktivity v režii zaměstnanců zvyšují jejich pozitivní dopad [online]*. Advantage consulting, 2019 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.acjobs.cz/blog/spolecensky-odpovedne-aktivity-v-rezii-zamestnancu-zvysuji-jejich-positivni-dopad>>

BUSINESS ANIMALS.CZ: *Pro manažery s Jiřím Jemelkou: Jak motivovat mladou generaci obchodníků? [online]*. Business Animals, 2016 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.businessanimals.cz/motivace-mladych-obchodniku/>>

ČERNÝ, A.: *Smlouvu? Ne, raději na živnosták. Elity pracovního trhu odmítají jistotu [online]*. Idnes.cz, 2017 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <[https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/fenomeny-kontraktoveho-zamestnavani-a-body-shoppingu.A170521\\_142435\\_ekonomika\\_rny](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/fenomeny-kontraktoveho-zamestnavani-a-body-shoppingu.A170521_142435_ekonomika_rny)>

ČSSZ: *Počet OSVČ v ČR [online]*. Česká správa sociálního zabezpečení, 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://data.cssz.cz/web/otevrena-data/graf-pocet-osvc-v-cr>>

ČSÚ: *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2021 [online]*. Český statistický úřad, 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2021>>

DISC ACADEMY: *Kurzy [online]*. Discacademy.cz [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://kurzy.discacademy.cz/>>

EPRAVO.CZ: *K některým otázkám působení obchodních zástupců [online]*. Epravo.cz, 2012 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.epravo.cz/top/clanky/k-nekterym-otazkam-pusobeni-obchodnich-zastupcu-81848.html>>

FINANCE.CZ: *Kalkulačka porovnání důchodu a mzdy 2022 [online]*. Finance.cz, 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <[https://www.finance.cz/duchody-a-davky/kalkulacky-a-aplikace/pomer-mezi-cistou-mzdou-a-duchodem/?insurance\\_years=35&average\\_income=42000&\\_submit=Spo%C4%8D%C3%ADtej&do=application-pensionVsSalary-submit](https://www.finance.cz/duchody-a-davky/kalkulacky-a-aplikace/pomer-mezi-cistou-mzdou-a-duchodem/?insurance_years=35&average_income=42000&_submit=Spo%C4%8D%C3%ADtej&do=application-pensionVsSalary-submit)>

FINANČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ: *Finanční zprostředkování [online]*. Finanční vzdělávání, 2021 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <[https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/financni\\_zprostredkovani/financni\\_zprostredkovani](https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/financni_zprostredkovani/financni_zprostredkovani)>

FÓRUM 50%: *Individuální [online]*. Fórum 50%. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://padesatprocent.cz/cz/statistiky/bariery-v-politice/individualni>>

GALAMBICA, I.: *Švarc systém aneb Jak odlišit obchodní zastoupení od pracovního poměru? [online]*. Investujeme, 2019 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.investujeme.cz/clanky/svarc-system-aneb-jak-odlisit-obchodni-zastoupeni-od-pracovniho-pomeru/>>

HUSÁK, F.: *Jaké vlastnosti nesmí chybět dobrému obchodnímu zástupci? [online]*. Rh Plus Marketing, 2017 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.rhplusmarketing.cz/obchodni-zastupce>>

ICT REVUE: *Nábor expertů se prodražuje, řada firem přesto náklady nesleduje [online]*. Hospodářské noviny, 2019 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <[https://ictrevue.hn.cz/c3-66598940-0ICT00\\_d-66598940-nabor-expertu-se-prodrazuje-rada-firem-presto-naklady-nesleduje](https://ictrevue.hn.cz/c3-66598940-0ICT00_d-66598940-nabor-expertu-se-prodrazuje-rada-firem-presto-naklady-nesleduje)>

IPODNIKATEL.CZ: *Podnikání na rodičovské dovolené [online]*. Ipodnikatel.cz, 2020b [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.ipodnikatel.cz/podnikani-na-rodicovske-dovolene/>>

IPODNIKATEL.CZ: *Společenská odpovědnost firem [online]*. Ipodnikatel.cz, 2020c [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.ipodnikatel.cz/spolecenska-odpovednost-firem/>>

IPODNIKATEL.CZ: *Švarc systém aneb zaměstnání „na živnostník“ [online]*. Ipodnikatel.cz, 2020a [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.ipodnikatel.cz/svarc-system-aneb-zamestnani-na-zivnostnak/>>

KEJHOVÁ, H.: *10 rad, jak si udržet ve firmě kvalitní obchodní zástupce [online]*. Hospodářské noviny, 2012 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://archiv.hn.cz/c1-54556270-10-rad-jak-si-udrzet-ve-firme-kvalitni-obchodni-zastupce>>

KMOŠEK, P.: *Maslow a jeho pyramida v průzkumu angažovanosti [online]*. Kmošek, 2020 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.kmosek.com/maslow-a-jeho-pyramida-v-pruzkumu-angazovanosti/>>

KMOŠEK, P.: *Špatná reputace firmy stojí peníze [online]*. Kmošek, 2017 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.kmosek.com/spatna-reputace-firmy-stoji-penize/>>

KULOVÁ, K.: *Co vše si zjistit o firmě před pracovním pohovorem* [online]. Mám pohovor, 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://mampohovor.cz/co-vse-si-zjistit-o-firme-pred-pracovnim-pohovorem/>>

KURZY.CZ: *Minimální hodinová mzda 2022 – kalkulačka* [online]. Kurzy.cz, 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>>

LANGEROVÁ, J.: *Vlastnosti a chyby obchodníka: Jak by měl vypadat ten ideální obchodník?* [online]. Podnikatel.cz, 2019 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/vlastnosti-a-chyby-obchodnika-jak-by-mel-vypadat-ten-idealni-obchodnik/>>

NALGOO: *Proč Nalgoo ATS* [online]. Nalgoo [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://nalgoo.com/cz/applicant-tracking-system#rmsPriceList>>

NSP: *Obchodní zástupce* [online]. Národní soustava povolání, 2017 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.nsp.cz/jednotka-prace/obchodni-zastupce>>

PENÍZE.CZ: *Minimální zálohy na pojistné OSVČ výrazně stoupnou* [online]. Peníze.cz, 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.penize.cz/podnikani/431954-zalohy-osvc-2022-na-socialni-a-zdravotni-pojisteni>>

PONCAROVÁ, J.: *Robert Vlach: Freelancing je nejjednodušší způsob podnikání* [online]. E15, 2019 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/robert-vlach-freelancing-je-nejjednodussi-zpusob-podnikani-1361202>>

PRÁCE.CZ: *Encyklopedie profesí: Osobní bankéř* [online]. Prace.cz [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/o/osobni-banker/>>

PRŮVODCE PODNIKÁNÍM: *25. díl: Jak vybrat sociální síť pro marketing vaší firmy* [online]. Průvodce podnikáním, 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-vybrat-socialni-site-pro-marketing/>>

RANDLOVÁ, N. a CHLADA, O.: *Jen smlouva švarcsystém neskryje* [online]. E15, 2012 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.e15.cz/byznys/ostatni/jen-smlouva-svarcsystem-neskryje-776276>>

SLIMÁKOVÁ, M.: *Jak skloubit náročnou práci s rodinou* [online]. Na volné noze, 2015 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://navolnenoze.cz/blog/rodina/>>

VESECKÝ, Z.: *Zkušený obchodák je to nejdražší zboží na trhu. Nebojte se ho zaplatit* [online]. Podnikatel.cz, 2015 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/zkuseny-obchodak-je-to-nejdrazsi-zbozi-na-trhu-nebojte-se-ho-zaplatit/>>

VIMJAKNA.CZ: *Vedlejší OSVČ: Zálohy a limity v roce 2022* [online]. Vimjakna.cz, 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://vimjakna.cz/dane/osvc-vedlejsi-cinnost-limit/>>

VÝPOČET.CZ: *Čistá mzda* [online]. Výpočet.cz, 2022a [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.vypocet.cz/cista-mzda>>

VÝPOČET.CZ: *Kalkulačka OSVČ* [online]. Výpočet.cz, 2022b [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.kalkulackaosvc.cz/?type=fee>>

VÝPOČET.CZ: *Popis výpočtu odvodů OSVČ* [online]. Výpočet.cz, 2022c [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.kalkulackaosvc.cz/popis-vypoctu-odvodu-osvc>>



### **Anonymizované zdroje**

Atmoskop stavební spořitelny XY (2022)

Dodatek ke smlouvě o obchodním zastoupení stavební spořitelny XY (2022)

Etický kodex stavební spořitelny XY (2017)

Inzerce pracovní nabídky Stavební spořitelny 1 (2022)

Inzerce pracovní nabídky Stavební spořitelny 2 (2022)

Inzerce pracovní nabídky Stavební spořitelny 3 (2022)

Inzerce pracovní nabídky Stavební spořitelny 4 (2022)

Inzerce pracovní nabídky Stavební spořitelny XY(2022)

Oficiální facebookový profil stavební spořitelny XY (2022)

Oficiální instagramový profil stavební spořitelny XY (2022)

Oficiální web stavební spořitelny XY (2022)

Provizní řád stavební spořitelny XY (2022)

...

## **Přílohy**

Příloha 1 Seznam témat otázek v rozhovorech

Jaké metody a kanály využíváte při náboru?

Jakým způsobem prezentujete podmínky a výhody pracovní nabídky?

Podle čeho vybíráte uchazeče a jaké uchazeče naopak neoslovujete?

Jaký je rozdíl v délce a průběhu adaptace nabraného pracovníka s předchozí praxí a bez praxe?

Jaké společné rysy mají obchodníci, kteří jsou ve firmě úspěšnější?

Kdy a z jakých důvodů nejčastěji pracovníci ze společnosti odchází?

Jaký je v dané situaci uplatňován postup?

Jaké je množství administrativní činnosti v práci obchodníka?

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

# BAKALÁŘSKÁ



# PRÁCE

Výběr a adaptace pracovníků na živnostenský  
list pro vybranou stavební spořitelnu

# Postup řešení

## Práce obsahuje údaje získané z:

- z odborné literatury, zákonů a článků
- analýzou interních dat i veřejně dostupných informací firmy XY a její přímé konkurence
- kvalitativním výzkumem ve firmě (polostrukturované rozhovory s manažery)

## Zpracování vlastního výzkumu bylo přizpůsobeno požadavku firmy:

- na anonymitu pracovníků, vlastní identity a firemního know-how
- neprovádět výzkum s řadovými pracovníky

# Řešená problematika

## Práce vycházela z předpokladů, že:

- ve firmě není dostatečně nastaveno odměňování
- ve firmě je zvýšená fluktuace především nově získaných pracovníků
- Firma přikládá nedostatečný význam firemní kultuře (vůči potenciálním i stávajícím obchodníkům)

## Cílem práce bylo navrhnout:

- úpravu stávajících podmínek odměňování
- využití nových kanálů pro získávání adeptů
- úpravu stávajícího personálního marketingu
- tvorbu nástrojů pro retenci pracovníků

# Výsledky práce

Z výsledků teoretické části práce vyplynulo, že...

- na pozici obchodního zástupce je jedna z nejvyšších fluktuací
- pro výkon práce není nezbytná spolupráce na živnost ani absence fixního příjmu a většina zástupců o tento model nemá zájem
- více než 80% pracovníků se dle kvality firemní kultury rozhodují zda do firmy nastoupit či zda z ní naopak odejít

# Výsledky práce

Z výsledků praktické části práce vyplynulo, že...

- délka adaptace obchodníka trvá přinejmenším rok
- někteří konkurenti spořitelny již nabízí výkon práce na zaměstnanecký poměr
- firma oproti ostatním stavebním spořitelnám nenabízí pracovníkům žádnou konkurenční výhodu
- firma pracovní pozici nedostatečně propaguje
- poskytované částky nereflektují na ekonomickou situaci ani na proces adaptace

# Navrhovaná řešení pro získávání

- více propracovat pracovní pozici na oficiálních sociálních sítích
- sjednotit kanály užívané náborujícími
- v případě specializace na určitou sociální skupinu pracovníků jí přizpůsobit benefity i marketing
- učinit kroky k uzavření spolupráce s vysokými školami
- zvýšit zájem stávajících pracovníků podílet se na náboru a garantství úpravou jejich odměn



# Navrhovaná řešení pro adaptaci

- prodloužit poskytování adaptačního příspěvku
- zvýšit jeho částku a nastavit při jeho poskytování klesající tendenci
- upravit parametry pro zachování nároku na příspěvek
- vytvořit pracoviště určená pro adaptaci

# Navrhovaná řešení pro retenci

- pravidelně přizpůsobovat výši odměn a příspěvků změnám v inflaci a konkurenčním nabídkám
- provádět šetření spokojenosti pracovníků s podmínkami
- poskytovat pracovníkům možnost jednání s vedením společnosti o situaci ve firmě
- monitorovat výkon a aktivitu obchodníků a aktivně a včas řešit jejich potenciální odchod

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**