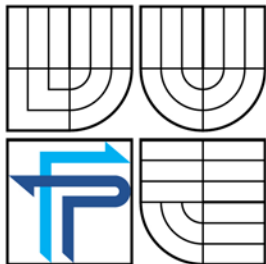


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## VÝVOJ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU VE FIRMĚ NSP

PERSONAL MANAGEMENT DEVELOPMENT IN COMPANY NSP

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

OLHA VYSHNEVSKÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIRÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2008

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá personálním managementem v ukrajinské pobočce americké společnosti Nature's Sunshine Products (NSP). Analyzuje její současný stav a obsahuje návrhy v oblasti rozvoje personálního managementu, které by měly napomoci ke zvýšení efektivity společnosti.

## **Annotation**

This work is about personal management in ukrainian branch of the american company Nature's Sunshine Products (NSP). It provides analysis of its current situation and contains suggestions to develop personal management in the company, which should help to increase its effectiveness.

## **Klíčová slova**

Personální management, řízení lidských zdrojů, výběrové řízení, pozorování, zaměstnanec, společnost NSP, Nature's Sunshine Products.

## **Klíčová slova anglicky**

Personál management, human resource management, selection procedure, spy, employee, company NSP, Nature's Sunshine Products.

### **Bibliografická citace mé práce**

VYSHNEVSKA, O. *Vývoj personálního managementu ve firmě NSP*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 86 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 22. května 2008

.....

Podpis

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za rady a pomoc při vypracování méj diplomové práce, za jeho připomínky a čas, který mě věnoval.

## Obsah

1	Úvod.....	9
2	Vymezení problému a cíle práce.....	10
2.1	Vymezení problému.....	10
2.2	Cíle práce .....	10
3	Teoretická východiska .....	11
3.1	Řízení lidských zdrojů .....	11
3.1.1	Pojetí řízení lidských zdrojů .....	11
3.1.2	Cíle řízení lidských zdrojů.....	11
3.1.3	Strategické řízení lidských zdrojů.....	12
3.2	Personální procesy a činnosti.....	13
3.2.1	Personální strategie, politika a postupy .....	13
3.2.2	Personální řízení zaměřené na schopnosti.....	16
3.2.3	Analýza pracovních míst a kompetenci .....	18
3.2.4	Řízení pracovního výkonu .....	18
3.3	Organizační chování .....	19
3.3.1	Motivace .....	19
3.3.2	Jak organizace funguje?.....	20
3.3.3	Organizační kultura.....	22
3.3.4	Vytváření organizace .....	23
3.3.5	Vytváření pracovních míst.....	24
3.3.6	Organizační rozvoj.....	25
3.4	Formování podnikové pracovní síly .....	25
3.4.1	Plánování lidských zdrojů.....	25
3.4.2	Získání a výběr pracovníků.....	26
3.4.3	Uvolňování lidí z organizace .....	27
3.5	Rozvoj pracovníku .....	28
3.5.1	Základy rozvoje pracovníků .....	28
3.5.2	Vzdělávání pracovníků .....	28
3.5.3	Rozvoj manažeru .....	30
3.6	Odměňování zaměstnanců .....	32

3.6.1	Systémy odměňování zaměstnanců .....	32
3.6.2	Hodnocení a oceňování práci .....	33
3.6.3	Mzdové struktury .....	34
3.6.4	Odměňování zvláštních skupin – pracovníků prodeje .....	34
4	Analýza problému a současné situace .....	36
4.1	Specifika ukrajinského trhu .....	36
4.2	Základní informace o společnosti .....	39
4.3	Kvalita v NSP .....	40
4.4	Výrobky a služby .....	42
4.5	Obchodní strategie .....	46
4.6	Organizační struktura .....	48
4.7	Získání a výběr pracovníků .....	54
4.8	Vzdělávání pracovníků .....	55
4.9	Systém odměňování a motivace .....	58
4.10	SWOT analýza .....	62
4.11	Shrnutí .....	64
5	Návrhy na řešení .....	65
5.1	Definice problémů: .....	65
5.2	Návrh na řešení problému č. 1: Nastavit nové zpřísněné výběrové řízení .....	65
5.2.1	Příprava k výběrovému řízení .....	66
5.2.1.1	Krok I: Zřízení výběrové komise .....	66
5.2.1.2	Krok II: Popis pracovního místa .....	67
5.2.1.3	Krok III: Definování kritéria na danou pracovní pozici .....	69
5.2.2	Průběh výběrového řízení .....	71
5.2.2.1	Krok I: Osobní pohovor .....	71
5.2.2.2	Krok II: Psychologické testy .....	75
5.3	Návrh na řešení problému č. 2: Nastavit systematické pozorování distributorů .....	78
6	Závěr a přínos .....	81
	Seznam použitých zdrojů .....	84
	Seznam příloh .....	86

# 1 Úvod

Ve 20. století vzniká a přetrvává do teď hodně diskuse zaměřených na personální management a jeho důležitost pro úspěšné fungování organizace. Orientace na řízení lidských zdrojů se začala prosazovat ve firemních strategiích jako prioritní oblast zájmu.

Pojem personální management vyjadřuje vše, co vztahuje k lidem působícím v organizacích. Lide určují využívání všech zdrojů, které má organizace k dispozici, aby zajistila svoji prosperitu. Personální management v organizace je realizováno v systému mnoha provázaných personálních činnosti, které zajišťují personální specialisté a v současnosti ve značné míře participují na jejich realizaci i všichni vedoucí pracovníci.

Personální management vytváří sociální potenciál pro splnění ekonomických úkolů organizace, zabezpečuje nutné množství motivovaných lidí a jejich řízení tak, že přispívá k dosažení určených cílů organizace.

Základním úkolem personálního managementu je koordinace zájmů organizace se zájmy zaměstnance a také poskytování přímo nebo nepřímo řady služeb. Mezi další úkoly personálního managementu patří řízení změn, sledování vývoje organizace, který ovlivňuje praxi pracovníků, jeho interpretace a objasnění následků pro existence podniku. Posiluje také vzájemné vztahy a podporuje týmovou práci uvnitř organizace, vytváří klima, rozvíjí lidských potenciál a motivuje pracovníky ke splnění úkolů. Nemiň důležitým úkolem je vytváření prostředí, které personálnímu managementu napomáhá k zdělávání lidí a definování činnosti a postupu uvnitř podniku.

Ve dnešní době zůstává personální management velice aktuální vědou jelikož řeší běžné problémy, se kterými se setkává každá firma v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování činnosti v personálním managementu, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a vztahu k vykonávání práci. A také organizace a řízení osob, se kterými v souvislosti se svou prací stýká.

## **2 Vymezení problému a cíle práce**

### **2.1 Vymezení problému**

Nature's Sunshine Products je americká společnost s ručeným omezením se sídlem v Ukrajině. Jejím předmětem podnikání je prodej biologických doplňků a kosmetiky a poskytování s tím souvisejícího poradenství. Ve firmě Nature's Sunshine Products se vyskytují několik problémů v oblasti personálního managementu. Je to problém spojený s ne moc přísným systémem výběru vhodných kandidátů na pozice distributorů a neschopnost kontrolovat způsob nabízení výrobku a poradenství, které provádějí distributoři pro zákazníky.

### **2.2 Cíle práce**

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu personálního managementu ve společnosti NSP a pokusit se navrhnout opatření, které budu doporučovat a to nastavení zpřísněného výběrového řízení a provádění metodologického pronásledování distributorů za účelem sledování jejich způsobu provádění poradenství. Dalším cílem této práce je zvětšit efektivitu společnosti a tak přispět k její celkové prosperitě prostřednictvím výše uvedených návrhů.



## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

#### 3.1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logistický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou:

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů (konfigurace nebo propojení) přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnoty organizace.
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizace“.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitosti liniových manažerů.

#### 3.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

### Vztahy

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemní důvěry.

### Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnávání – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

### Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťuje oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí. (4)

## **3.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů**

### Definice

Strategické řízení je konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické personální plánování.

Problémy strategického řízení lidských zdrojů je tedy nutné chápat v kontextu s problémy strategie organizace a strategického řízení organizace. Je tu určitá logická posloupnost, kterou nelze opomenout.

Obecně strategické řízení organizace musí v první řadě řešit následující otázky:

1. Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti?

2. Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
3. Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
4. Jakých cílů dosáhnout?
5. Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Lze tedy říci že, strategické řízení lidských zdrojů musí brát v úvahu množství faktorů ovlivňujících perspektivní formování a fungování pracovní síly organizace a tím i organizace samé. (5)

## **3.2 Personální procesy a činnosti**

### **3.2.1 Personální strategie, politika a postupy**

Personální strategie, politika a postupy se navzájem liší takto:

- *Personální strategie* definují záměry organizace týkající se směru, kterým hodlá postupovat při vytváření a realizaci personální politiky a postupů.
- *Personální politika* poskytuje návod pro realizaci strategií a pro vykonávání personálních činností.
- *Personální postupy (procedury)* definují kroky, které je třeba učinit ke splnění určitých požadavků nebo při řešení určitých otázek týkajících se lidí.

Personální strategie definuje záměry organizace pokud jde o to, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby se usnadnilo dosažení cílů organizace.

Hlavní oblastí, ve kterých by měly být personální strategie zpracovány:

- formování podnikové pracovní síly,
- rozvoj pracovníků,
- odměňování pracovníků, zaměstnanecké vztahy.

Formulování personálních strategií vyžaduje odpovědět na základní otázky:

- záměry týkající se růstu nebo útlumu, akvizicí, fúzí, dělení organizace, diverzifikace a vytváření výrobků a trhů,
- záměry zvýšit konkurenční výhody nebo efektivnost organizace cestou zvýšení úrovně produktivity, zlepšení kvality a úrovně služeb zákazníkům, snížení nákladů (snížení počtu pracovníků),
- pociťovaná potřeba vytvořit pozitivnější výkonově orientovanou kulturu,
- jakékoliv další imperativy v oblasti řízení kultury spojené se změnami filozofií organizace v takových oblastech, jako je vytvoření vědomí závazku vůči firmě (oddanosti), vzájemnost, komunikace, aktivní zapojení pracovníků, posilování pravomocí, přenášení pravomocí, týmová práce a vytváření „klimatu úspěchu“,
- jakékoliv faktory vnějšího prostředí (příležitosti a rizika), které mohou mít vliv na organizaci, jako např. zásahy vlády, evropská legislativa, konkurence nebo ekonomický tlak (recese).

Podniková strategie v těchto oblastech může být ovlivněna personálními faktory, avšak ne příliš významně. Smyslem personálních strategií je konec konců umožnit praktické fungování podnikových strategií. Podnikové strategie však musejí brát v úvahu hlavní příležitosti i omezení související s lidmi.

Podniková strategie vytváří program pro personální strategii v následujících oblastech:

- poslání,
- hodnoty, kultura a styl,
- filozofie organizace a přístup k řízení lidí,
- vrcholový management jako podnikový zdroj,
- formování podnikové pracovní síly,
- získávání a rozvoj kvalifikace,
- vědomí závazku vůči společnosti (oddanost),
- produktivita,
- řízení pracovního výkonu,
- odměňování,
- zaměstnanecké vztahy.

Odpovědí na tyto a podobné otázky definují oblasti, pro které by měly být personální strategie rozpracovány. Důležité je dát personálním aktivitám celkový smysl účelnosti jejich explicitním propojením s potřebami organizace a jejích zaměstnanců. Strategický přístup v souladu s touto linií by se měl zaměřit na požadavek dosáhnout vnitřní soudržnosti ve vývoji nových personálních postupů a mohl by ve skutečnosti poskytnout významný nástroj dosažení této soudržnosti.

Při vytváření personálních strategií by měly být pravděpodobně brány v úvahu dvě základní pojetí strategického řízení lidských zdrojů:

- potřeba dosáhnout strategické integrace a strategického souladu (vertikální integrace)
- potřeba uplatnit logický, promyšlený přístup (horizontální integrace)

### Personální politika

Personální politiku představují stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Personální politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Personální politika tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů personálního řízení a při rozhodování o lidech. Pomáhá definovat “obecný způsob jednání”.

Personální politika podporuje plnění personálních strategií ve všech hlavních oblastech personálního řízení. Zaměřuje se zejména na pracovní vztahy tím, že předepisuje, jak by se mělo s lidmi jednat spravedlivě, slušně a zásadově. Hraje také důležitou roli při definování psychologické smlouvy, která vyjadřuje, co chtějí zaměstnanci a zaměstnavatelé a co navzájem jeden od druhého očekávají.

### Oblasti personální politiky

Personální politiku lze vyjádřit jako souhrnnou deklaraci filozofie organizace a jejích hodnot. Příkladem specifických oblastí politiky, které mohou být zahrnuty do souhrnné deklarace nebo mohou být předmětem samostatných dokumentů, jsou:

- zaměstnávání lidí,
- stejné příležitosti,

- řízení rozmanitosti
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj,
- zapojování (participace) pracovníků,
- zaměstnanecké vztahy,
- nová technika a technologie,
- zdraví a bezpečnost,
- obtěžování,
- kouření

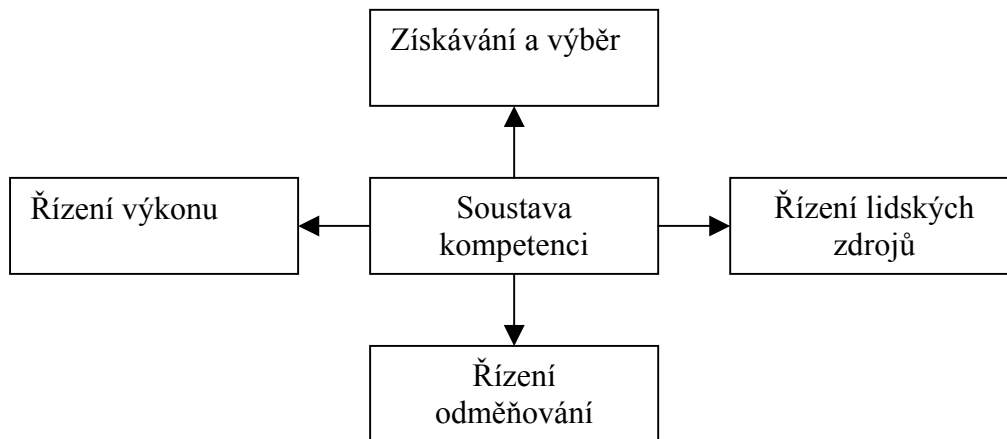
### Personální postupy (procedury)

Je žádoucí, aby základní personální postupy měly psanou podobu, aby kdokoliv přesně znal jednotlivé kroky, které je třeba udělat. Tyto postupy by měly velmi přesně vyjadřovat, co je třeba udělat, aniž by se nechávalo příliš prostoru pro nějaké manévrování. Nic by se však nemělo přehánět. Zejména by se mělo vyloučit nebezpečí, že bude vytvořen byrokratický systém, který znemožní lidem rozhodování a jednání v souladu s požadavky situace. V personálním řízení jde o zvyšování pravomocí manažerů a vedoucích týmů, aby zvládli své vlastní personální problémy. Nejde o to svázat je pravidly a předpisy. Jsou však některé oblasti personální práce, kde právní a etické aspekty vyžadují, aby byly postupy definovány a aby byly podniknuty takové kroky, které umožní jejich prosazení. Jedná se o oblast kázně, stížností a postupů při propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, sledování etnických otázek, povyšování, diskriminací na základě věku, sexuálních obtěžování, kouření, užíváním škodlivých látek a AIDS. (1)

### **3.2.2 Personální řízení zaměřené na schopnosti**

Personální řízení zaměřené na schopnosti (kompetence) má umožnit organizaci získávat, řídit, rozvíjet a odměňovat lidi, kteří mají požadované schopnosti maximalizovat svůj příspěvek k dosažení jejích cílů.

Jazyk kompetence a existence soustavy kompetenci může poskytnout neocenitelnou základnu pro integraci klíčových personálních činností a dosahování promyšleného přístupu k řízení lidí. Integrované prvky personálního řízení kolem soustavy kompetencí jsou znázorněny na obrázku dole.



Přístup k získávání a výběru pracovníků z hlediska kompetence se zaměřuje spíše na výkon než na obsah práce. Znamená to definovat kritéria výkonu z hlediska profilu kompetence pro jednotlivé práce (pracovní místa).

Procesy získávání pracovníků vycházející z kompetenci jsou založeny na identifikaci kompetencí, které vyhovují následujícím kritérii:

- uchazeči prokázali své kompetence ve své pracovním nebo vysokoškolském životě – např. iniciativu,
- je pravděpodobně, že budou předpovídat úspěšný pracovní výkon, např. motivace k výsledkům,
- mohou být hodnoceny v cíleném rozhovoru, v němž např. mohou být uchazeči pořádáni – pokud je hlavní oblastí kompetenci řízení týmu – aby uvedli příklady, jak úspěšně vytvořili tým a uvedli jej do života,
- mohou být použity jako kritéria v assessment centru.

Assessment centra užívají škálu hodnotících postupů k určení toho, zda uchazeči jsou nebo nejsou vhodní pro určité pracovní místo či pro povýšení. Assessment centra se vždy zaměřují na chování, které je definováno z hlediska dimenzi kompetence, které jsou příznačné pro vysokou výkonnost. Pro vyjádření a simulování klíčových aspektů

chování v práci jsou používána různá cvičení a hodnotitelé klasifikují uchazeče za použití bodového systému pro každou dimenzi.

### **3.2.3 Analýza pracovních míst a kompetenci**

Analýza pracovních míst a rolí je jedním z nejdůležitějších postupů v personálním řízení. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů a specifikací pracovních míst a také specifikací potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, při získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků), vzdělávání, rozvoje manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce a při vytváření mzdových struktur a vůbec systému odměňování. Tyto analýzy jsou součástí většiny klíčových procesů personálního řízení. Podstatou analýzy pracovního místa je uplatnění systematických metod sběru informací o pracovních místech. V průběhu analýzy pracovních míst se získávají informace o obsahu prací a tyto informace se analyzují. Při analýze pracovního místa jde tady v podstatě o sběr údajů pomocí:

- rozhovory
- ověřování informací
- dotazníky
- pozorování
- popis práce prováděný pracovníkem
- hierarchická analýza úkolu
- analýza role
- analýza dovednosti
- workshopy

### **3.2.4 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je založeno spíše na principu řízení na základě dohody nebo smlouvy než řízení pomocí příkazů. Zdůrazňuje vytváření a zavádění pracovníkem řízených plánů vzdělávání a propojení individuálních a podnikových cílů. Může ve skutečnosti hrát rozhodující roli při zabezpečování integrované a soudržné škály



personálních procesů, které se navzájem podporují a jako celek přispívají ke zvýšení efektivnosti organizace. Řízení pracovního výkonu je do značné míry procesem měření výsledku ve formě odvedeného výkonu v porovnání s očekáváním, které je vyjádřeno v podobě cílů. Proto se zaměřuje na cíle, normy a měření výkonu nebo ukazatele. Je však také zaměřeno na vstupy a procesy, znalosti, dovednosti a chování potřebné pro dosažení požadovaných výsledků. Potřeby osobního rozvoje pracovníků se stanoví na základě definování těchto požadavků na „vstup“ a na základě hodnocení, do jaké míry byla očekávaná úroveň výkonu dosažena efektivním využíváním dovednosti a kompetencí. (1)

### **3.3 Organizační chování**

#### **3.3.1 Motivace**

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.

#### Definice

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivování jiných lidí je uvádět těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni,

když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny - takové, která uspokojuje jejich potřeby.

Ale pořád to jsou manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kdo musí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací.

Motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů.

### Typy motivace

Existují dva typy motivace:

- *Vnitřní motivace* - faktory, které se lidí sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- *Vnější motivace* – to, co dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměna, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. (4)

### **3.3.2 Jak organizace funguje?**

Dvěma faktory, které rozhodují o tom, jak organizace funguje ve vztahu ke svému vnitřnímu a vnějšímu prostředí, jsou její kultura a procesy, které v ní probíhají. Organizace jsou rovněž ovlivňovány kulturou, kterou vytvářejí, tj. hodnotami a normami ovlivňujícími chování.

K pochopení toho, jak organizace fungují je potřeba vytvořit rámec pro její zkoumání:

- Rozhodující procesy v organizace – shromažďování hlavních informací, komunikace, rozhodování, dopravování věcí a energie a činnosti pracovníků a strojů organizace směřující k přeměně věcí a energie.

- Vnější prostředí – vnější prostředí úkolů organizace zahrnuje dodavatele, trhy a konkurenty; širší prostředí zahrnuje i takové faktory, jako jsou postoje veřejnosti, ekonomické a politické systémy, zákony atd.;
- Pracovníci a ostatní hmotné bohatství – lidé, budovy a zařízení;
- Formální požadavky organizace – systémy určené k regulování činnosti pracovníků a strojů;
- Sociální systém – kultura (hodnoty a normy) a vztahy mezi pracovníky v podobě moci, příslušenství a důvěry;
- Technologie – hlavní postupy, které používají lidé, když se zapojují do procesů probíhajících v organizaci, a které nacházejí svůj výraz ve strojním vybavení;
- Nejvlivnější, rozhodující seskupení – cíle, strategie, osobní charakteristiky a vnitřní vztahy těch, kteří dozírají na organizaci jako celek a mají pod kontrolou vytváření její základní politiky.

Mintzberg vytvořil na základě svého výzkumu organizací pět širokých typů nebo konfigurací:

1. *jednoduché struktury*, které jsou ovládány vrcholem organizace a vyznačují se centralizovaným rozhodováním;
2. *mašinerní či standardizovaná byrokracie*, které charakterizuje standardizace pracovních procesů a značné spoléhání na systém;
3. *profesionální byrokracie*, kde standardizace kvalifikací tvoří základní koordinační mechanismus;
4. *divizionalizované struktury*, v nichž pravomoci jsou přeneseny z vrcholu organizace dolů a činnosti jsou seskupeny do organizačních jednotek, které pak jsou řízeny podle svých standardizovaných výstupů;
5. *adhokracie*, kde moc je selektivně decentralizována do pracovních seskupení a koordinace uvnitř jednotlivých seskupení i mezi nimi se uskutečňuje pomocí vzájemného přizpůsobování.

## Základní typy organizace

- *Organizace typu „linie a štáb“* – liniová úroveň struktury je tvořena funkcemi a manažery, kteří jsou přímo zapojeni do plnění primárních úkolů organizace.
- *Divizní typ organizace* – znamená strukturování organizace do oddělených divizí, z nichž každá se zabývá samostatnou výrobou, prodejem, distribucí nebo službami.
- *Decentralizované organizace* – organizace, které decentralizují většinu svých činností a udržují na ústředí pouze jakýsi základní personál, který se zabývá finanční kontrolou, strategickým plánováním, právními záležitostmi.
- *Maticové organizace* – organizace, které jsou založené na projektech. Vytváření, podoba nebo konstrukce projektů jsou řízeny ředitelem nebo manažerem projektu, nebo v případě konzultační činnosti je projekt řízen vedoucím projektu. Manažeři projektu nemají žádný stálý personál, snad jen z výjimkou několika administrativních pracovníků nebo sekretariátu.
- *Flexibilní organizace* – organizace, které jsou schopné se rychle adaptovat na nové požadavky a fungovat plynule, což znamená, že počet pracovníků lze rychle zvýšit nebo snížit podle toho, jaké množství práce je v organizaci momentálně zapotřebí.(4)

### **3.3.3 Organizační kultura**

#### Definice

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.

Uvedení definice zdůrazňuje to, že kultura organizace se týká řady abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci jako celku nebo v nějaké její části. Nemusejí být definovány, nemusí se o nich mluvit a dokonce nemusejí být ani výslovně uváděny, mohou být nenápadné. Jinými slovy kultura může být považována za

„jakousi šifru pro subjektivní stránku života organizace“. Přesto však může mít kultura významný vliv na chování lidí.

#### Vytváření kultury organizace

Hodnoty a normy, které tvoří základnu kultury, se formují čtyřma způsoby. Za prvé, kulturu formují „vůdčí“ v organizaci, zejména pak ti, kteří ji formovali v minulosti. Za druhé kulturu formují tzv. kritické případy – významné události, v nichž lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování. Za třetí kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace a to vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání. Konečně kulturu ovlivňuje prostředí organizace. (4)

#### **3.3.4 Vytváření organizace**

Vytváření organizace je složitý proces, aby člověk ten proces mohl pochopit, měl by se zabývat následujícími otázkami:

- Kdo co dělá?
- Jak by měly být jednotlivé činnosti účelně seskupeny?
- Jaké linie a jaké prostředky komunikace je třeba vytvořit?
- Jak by se lidem mělo pomoci, aby chápali své role ve vztahu k cílům organizace a k rolím svých kolegů?
- Dělíme všechno co bychom měli dělat a neděláme nic, co bychom neměli dělat?
- Nemáme v organizace příliš mnoho zbytečných úrovní řízení?

To jsou otázky, které se týkají lidí, a musejí tedy zajímat personalisty, protože právě ti jsou odpovědní za to, aby napomáhali podniku k co nejlepšímu využívání lidí. Proces vytváření organizace můžeme rozdělit do několika kroků:

1. *Proces organizování* – vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů. Proces organizování může znamenat vytváření nebo přetváření celkové struktury, týká se organizace jednotlivých funkcí a činností a základny, na níž jsou vztahy mezi nimi řízeny.
2. *Stanovení cílů* – vyjasnění obecného cíle, definování činností, sledování obecného účelu organizace, vyjasnění role jedinců, vytváření pracovních úkolů.
3. *Posuzování organizace* – Analýza, diagnóza, plán, realizace planu. (4)

### **3.3.5 Vytváření pracovních míst**

#### Definice

Vytváření pracovních míst je specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa.

Proces vytváření pracovních míst musí začít analýzou toho, co se od dané práce požaduje – tj. analýzou úkolů, které musejí být vykonávány v zájmu dosahování vytyčených cílů organizace nebo určité organizační jednotky. Z tohoto důvodu se používají ke zlepšení výkonu organizace metody plánování postupu, systémové analýzy a pracovních studií. Soustřeďují se na to, jak se má práce dělat, nikoliv na pracovníka samotného.

Vytváření pracovního místa začíná jakousi inventurou toho, co daná práce vyžaduje, protože to je to, proč pracovní místo existuje. Jakmile jsou stanoveny výsledky, kterých má být dosaženo, mělo by být úkolem osoby vytvářející pracovní místo, aby zvážila, jak by mělo být toto pracovní místo sestaveno, aby nabízelo maximální možnou míru vnitřní motivace tomu, kdo jej bude zastávat. Také je třeba věnovat pozornost dalším důležitým cílům vytváření pracovních míst: plnění sociální odpovědnosti organizace za zlepšování kvality pracovního života lidí, kteří v ni pracují a cíle.

### 3.3.6 Organizační rozvoj

Organizační rozvoj se týká plánování a realizace programů zlepšování efektivity fungování organizace a její reakce na změnu. Cílem organizačního rozvoje je zabezpečit promyšlený přístup, který změní k lepšímu způsob, jakým lidé vykonávají svou práci a vzájemně se ovlivňuje s jinými lidmi.

Organizační rozvoj je třeba odlišovat od rozvoje manažerů, ačkoliv mezi nimi často dochází k překrývání. Rozvoj manažerů je zaměřen na zlepšení výkonu a potenciálu jedinců, zatímco organizační rozvoj se více zaměřuje na zlepšování celkové efektivity organizace – zejména pak toho, jak fungují různé procesy a jak lidé v organizaci spolupracují.

Typické aktivity organizačního rozvoje jsou:

- zavádění nových struktur nebo postupů
- práce s týmy na jejich rozvoji
- zabývání se mezi skupinovými vztahy buď v podobě definování rolí, nebo v podobě řešení mezi skupinových konfliktů
- různé vzdělávací aktivity zaměřené na zlepšování osobních a interpersonálních dovedností.

## 3.4 Formování podnikové pracovní síly

### 3.4.1 Plánování lidských zdrojů

#### Definice

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Musí tady odpovídat na dvě otázky:

- kolik lidí?
- Jaké lidí?

Plánování lidských zdrojů by mělo upozorňovat na možné způsoby efektivnějšího rozvíjení a rozmisťování lidí usnadňující dosažení podnikových cílů a že bude poukázat

na různé problémy, které by měly být vyřešeny v zájmu zabezpečení toho, aby potřební lidé byli k dispozici a byli schopni žádoucím způsobem přispět k dosažení těchto cílů.

Plánování lidských zdrojů je proces rozhodování, který v sobě spojuje tři důležité činnosti:

1. Rozpoznávání a získávání správného počtu lidí se správnými dovednostmi.
2. Jejich motivování tak, aby odváděli vysoký výkon
3. A také vytváření interaktivních vazeb mezi cíli podnikání a činnostmi týkajícími se plánování pracovníků.

V situacích, kdy skutečně neexistuje jasná podniková strategie, se asi bude plánování lidských zdrojů více opírat o obecnější představy o budoucí potřebné lidí, založené na nějaké podobě plánování pomocí scénářů. Alternativně by se mohl proces plánování zaměřit na konkrétní oblasti činnosti v organizaci, na jejichž základě je možné předpovídat pravděpodobnou budoucí potřebu z hlediska počtu a kvalifikace, například pracovníků útvaru výzkumu a vývoje. (4)

### **3.4.2 Získání a výběr pracovníků**

Získávání pracovníků má dnes již poměrně dokonale metodologický propracovaný postup, který je výhodné dodržovat. Organizace se tím vyhne časovým i jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je příslušné pracovní místo neobsazeno.

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.



4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků (uchazeči se nabízejí sami, inzerce, letáky, spolupráce s rekrutními společnostmi).
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Před výběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. (5)

### **3.4.3 Uvolňování lidí z organizace**

Pasivní stránku vnější mobility pracovníků organizace pak tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru, tj. propouštění a penzionování pracovníků, popř. rezignace a úmrtí pracovníků. Tyto způsoby ukončení pracovního poměru jsou považovány za trvalé. V některých případech se do pasivní stránky mobility pracovníků zařazují i dočasné odchody, jako je např. odchod na mateřskou a další mateřskou dovolenou, odchod do prezenční vojenské služby, odchody do veřejných funkcí, odchody do škol, vyslání na dlouhodobé stáže do jiných organizací apod.

Pořadí způsobů tzv. trvalého ukončení pracovního poměru má svůj logický důvod.

- Propouštění pracovníků je plně kompetenci organizace.
- Pensionování může organizace do jisté míry ovlivnit pouze z hlediska jeho načasování.
- Rozhodnutí pracovníka z organizace odejít (rezignace) může organizace zpravidla ovlivnit ještě méně.
- Ukončení pracovního poměru úmrtím je pak zcela neovlivnitelné. (5)

## **3.5 Rozvoj pracovníku**

### **3.5.1 Základy rozvoje pracovníků**

Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitosti k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů. Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopnosti, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně, aby se výkon jedinců a týmu soustavně zlepšoval a aby se lidé rozvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a zvyšování.

Rozvoj pracovníku obsahuje následující činnosti:

- Učení se – jako relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušenosti
- Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- Rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- Odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňuje dosáhnout takové úrovně znalosti, dovednosti a schopnosti, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

### **3.5.2 Vzdělávání pracovníků**

Pro mnoha let bylo formální vzdělávání v učebnách, tj. formou přednášek, považováno za základní prostředek rozvoje pracovníků. Organizace se rozhodovala na základě určitých podnětů – například zavedení výroby nového produktu nebo v rámci boje proti rostoucím mzdovým požadavkům pracovníků – a určila, že někteří nebo

všichni zaměstnanci podstoupí školení o technikách prodeje nového produktu nebo o problematice bezpečnosti práce. Všichni zaměstnanci se účastnili stejného školení a s určitou mírou pravděpodobnosti obdrželi i stejné vědomosti. V průběhu několika posledních let jsme se stali svědky rozmachu technik synchronního vzdělávání, kdy geograficky od sebe vzdálení pracovníci ve stejném okamžiku společně navštěvují stejný kurz, přičemž jim vyměňování emailových zpráv a hlasová konverzace se spoluúčastníky kurzu a školiteli v reálném čase zajišťuje vysokou míru interaktivnosti. Formální vzdělávání pracovníku je vhodným nástrojem pro předávání znalostí a informací a v kombinaci se školeními zaměřenými na nácvik dovedností může vytvořit vhodné prostředí i pro sdílení znalostí. Nicméně má určitá omezení.

### Pozitiva

- *Konzistentnost* – všem předává stejné nebo velmi podobné vědomosti.
- *Užitečnost* – vysvětluje nové přístupy.
- *Informativnost* – představuje velmi vhodný způsob jak zabezpečit, aby se potřebné informace předaly dál.
- *Okamžitost* – je příležitostí pro pokládání otázek, konfrontace, vysvětlování a diskuse.
- *Pohodlnost* – používá stejnou formu učení se, jakou si účastníci pamatují se školy.
- *Kompatibilita* – zabezpečuje, aby byly předány znalosti v souladu s požadavky státních, resp. podnikových zařízení.

### Negativa

- *Jednosměrnost* – má sklon k jednosměrné komunikaci shora dolů
- *Paternalismus* – účastníci se stávají studenty odpovědnými za vstřebávání nových informací.
- *Jednotvárnost* – předává pouze informace a jen velmi zřídka používá jiné techniky učení se.

- *Individualismus* – i při skupinových diskusích je kladen důraz na to, aby se nový materiál naučil každý sám.
- *Intelektuálnost* – většinou staví jen na předchozích vědomostech.
- *Uniformita* – předpokládá, že všichni účastníci jsou na stejné výchozí úrovni a mají stejné potřeby a způsob učení se.

Způsoby vzdělávání:

- Tradiční vzdělávání
- E-learning
- Coaching – pomoci zkušenějšího pracovníka
- Mentoring – celkový rozvoj dovednosti které jsou v daném podniku ceněny
- Interpersonální vzdělávání – spolupráce a navazování kontaktu s jednotlivci a skupinami
- Učení se podnikové kultuře – pochopení podnikových norem a očekávání týkajících se chování
- Týmové učení se ze zkušenosti (3)

### 3.5.3 Rozvoj manažeru

Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu. Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Jednotlivé cíle rozvoje manažerů jsou:

- Zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává; je třeba s nimi dohodnout cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon, a úroveň schopnosti vyžadovaných jejich rolí;
- Rozpoznat manažery s potenciálem, vést je k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, a zabezpečit, aby jim dostalo

potřebného rozvoje, vzdělání a zkušenosti, které by je připravily na náročnější povinnosti na jejich pracovišti nebo kdekoliv jinde v organizaci;

- Zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém, který by toto následnictví průběžně revidoval.

Aby docházelo k efektivnímu rozvoji manažerů je nutné propojit tři prvky:

- Seberozvíjení – uznání toho, že jedinci se mohou učit, ale je jim nepříjemné, jsou-li učeni, a že iniciativa k rozvoji často spočívá na jedinci;
- Rozvoj pocházející od organizace – vytváření systému formálního rozvoje oblíbeného personalisty a specialisty na rozvoj manažerů;
- Rozvoj pocházející od šéfa – jsou to akce podnikané některým z vyšších vedoucích pracovníků, nejčastěji v souvislosti s nějakým skutečným pracovním problémem.

Přístupy k rozvoji manažerů:

#### *1. Formální přístupy k rozvoji*

- Rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování, monitorování a odezvy ze strany nadřízených manažerů.
- Rozvoj pomocí získávání pracovních zkušeností, zahrnujícího rotaci práce, rozšiřování práce, účast v projektových týmech
- Formální vzdělávání pomocí interních i externích kurzů

#### *2. Neformální přístupy k rozvoji manažerů*

- Důraz na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje; manažeři jsou požádáni, aby svůj výkon zhodnotili v porovnání s dohodnutými cíli a analyzovali faktory, které přispěly k efektivnímu či méně efektivnímu výkonu – to může zabezpečit řízení pracovního výkonu;
- Požadavek na manažery, aby vypracovali své vlastní plány osobního rozvoje nebo programy samostatně řízeného učení a vzdělávání;

- Vedení manažerů k tomu, aby diskutovali o svých problémech a svých příležitostech se svými nadřízenými, kolegy a mentory s cílem zjistit, co se potřebují naučit nebo co musejí být schopni dělat.

3. *Development centra – rozvojové programy na bázi assessment centre.* (4)

## 3.6 Odměňování zaměstnanců

### 3.6.1 Systémy odměňování zaměstnanců

Odměna je to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci. Odměna napomáhá organizaci získávat a udržet si produktivní pracovní sílu.

Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejích pracovníků podle jejich přínosů, dovednosti a schopnosti a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

Složky systému odměňování:

- *Peněžní odměny*
  - pevné mzdy
  - pohyblivé mzdy
  - platy
  - zaměstnanecké výhody
- *Nepeněžní odměny*
  - uznání
  - ocenění
  - úspěch
  - odpovědnost
  - osobní růst

### 3.6.2 Hodnocení a oceňování prací

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci. Jeho účelem je:

- poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury;
- pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace;
- umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních;
- stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit, aby za práce stejné hodnoty byla vyplácena stejná odměna.

Hodnocení práce umožňuje vytvořit rámec, který je oporou pro rozhodnutí o mzdách a platech. Proces hodnocení práce začíná určením toho, které práce mají být do hodnocení zahrnuty, a jaký celkový počet prací bude hodnocen. Je také třeba rozhodnout, zda bude použito jedno schéma pro všechny pracovníky, nebo zda pro různé úrovně nebo kategorie lidí budou použita odlišná schémata. Dalším krokem je vybrat jednu z metod:

- *Neanalytické (sumární)* – porovnávají práce jako celek navzájem aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují.
- *Analytické* – jsou to metody bodovací a metody faktorového porovnávání. Pro svou složitost a řadu dalších základních vad, se metoda faktorového porovnávání ve své tradiční podobě málo používá.
- *Jednofaktorové* - založené na dovednostech a schopnostech – hodnotí spíše lidi než práce, a to v podobě jejich vlastností a schopností.
- *Tržního oceňování* – se používá spolu s jinými interně orientovanými metodami hodnocení k ocenění prací s ohledem na tržní sazby.
- *Systémy používané poradenskými firmami v oblasti řízení* – jedná se o analytické metody, založené obvykle na některé z forem bodovací metody. (4)

Použití faktorového modelu probíhá pomocí hodnocení následujících faktorů práce:

- Znalosti a dovednosti

- Odpovědnost
- Rozhodování
- Složitost
- Kontakty

### **3.6.3 Mzdové struktury**

Mzdová struktura se skládá ze mzdových rozpětí pro práce zařazené do stupňů nebo pro individuální práce, ze mzdových křivek pro skupiny prací nebo ze mzdových stupnic pro práce zařazená do šablony mzdové bodové stupnice. Avšak i systém individuálních sazeb pro jednotlivé práce může být rovněž považován za mzdovou strukturu.

V typické stupňovité mzdové struktuře budou práce zatříděny do stupňů (tříd) podle svého relativního významu, který byl ve formálním systému určen některým ze způsobu hodnocení práce. Pro každý stupeň se stanoví mzdové rozpětí, které definuje minimální a maximální mzdové sazby všechny práce v tomto stupni. Toto mzdové rozpětí bude brát v úvahu tržní sazby pro práce v daném stupni.

### **3.6.4 Odměňování zvláštních skupin – pracovníků prodeje**

Ve způsobech fungování systému odměňování zaměstnanců existují významné rozdíly, které závisejí jak na typu organizace, tak na typu zaměstnání uvnitř organizace. Zvláštní pozornosti si zaslouží pracovníci prodeje, mezinárodní personál a ředitelé.

Sféra působnosti pracovníků prodeje bývá označována jako „ostří“ podniku, kde, jak sami tvrdí, mají prvořadou odpovědnost za vytvoření obrátu prodeje, a tudíž zisku. Tento aspekt role obchodních zástupců vedou ve svém úhrnu v mnoha organizacích k přesvědčení, že pracovníci prodeje jsou jedineční, a že by se tudíž mělo s nimi zacházet zcela jinak než s jinými zaměstnanci. Ať je tomu tak či nikoliv, soubory odměn pro personál prodeje jsou často navrhovány a používány zcela odděleně od systému odměňování pro jiné zaměstnance. Pracovníci prodeje jsou často vyloučení ze systému hodnocení práce a jejich základní mzdové sazby jsou v tomto případě více ovlivněny tržními sazbami – pracovní mobilita je všeobecně mnohem vyšší než u jiných zaměstnání, protože společnosti, aby přetáhly výkonnější pracovníky z jiných firem, se snaží uplatňovat politiku konkurenceschopného odměňování. Zacházení s pracovníky



prodeje jako se zvláštní skupinou, bez ohledu na strategii a politiku odměňování v jiných částech organizace, však může působit destruktivně. Podle typu prodejních operací a názoru managementu prodeje může odměna pracovníků prodeje zahrnovat prvky nebo jejich kombinaci, které jsou dále popsány:

- Základní plat
- Základní plat plus provize anebo prémie
- Systémy provizí založené na procentu z obrátu
- Systémy bonusu

### Volba přístupu

Faktory ovlivňující volbu mezi hlavními metodami odměňování jsou v zásadě tyto:

- *Základní plat samotný*, když cílem vybudovat a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky prostřednictvím neprodejních aktivit.
- *Plat plus provize*, když je potřebný pružnější přístup a neprodejní aktivity jsou významné
- *Plat plus bonus*, když je důležitá pružnost v poskytování odměn za různé aspekty prodejních úkolů a když je třeba zaměřit pozornost na ziskovost a různé prodejní i neprodejní aktivity, které přispívají k efektivnímu výkonu v oblasti prodeje.
- *Plat plus provize a bonus*, když podnik chce získat to nejlepší v obou oblastech – jasnou vazbu mezi tržbami z prodeje a odměnou a prostor pro modifikaci chování pomocí odměňování různých aspektů výkonu obchodních zástupců. Tento přístup však může být neúměrně složitý.

## 4 Analýza problému a současné situace

### 4.1 Specifika ukrajinského trhu



Ukrajina získala nezávislost v roce 1991. Je to území o rozloze přesahující 600 000 km<sup>2</sup> a se zhruba 47 milióny obyvatel. Po Rusku je největší zemí v Evropě. Ukrajinská ekonomika stojí na zemědělství, těžkém průmyslu a na příjmech z tranzitu ropy a zemního plynu.

Mezi Evropskou unií a Ukrajinou existují dohody o partnerství a spolupráci. Ukrajina také usiluje o vstup do Světové obchodní organizace. Obchodní vztahy s Ukrajinou má ošetřené i Česká republika. Včetně smlouvy o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňových úniků v oboru daní z příjmu a majetku.

Čeští obyvatelé mají na Ukrajině dobré jméno. Z hlediska obratu patří Ukrajina mezi poměrně významné obchodní partnery České republiky. Je mezi první dvacítkou zemí, s nimiž Česká republika obchoduje. Podle ukrajinského statistického úřadu představovaly k 1.7.2007 přímé investice z Čech na Ukrajině 68,6 miliónů dolarů. Stále je však co vylepšovat. Například investice z Polska totiž překročila 480 miliónů dolarů, investice ze Slovenska se blíží 100 miliónů dolarů.

Ukrajina, to není jen Kyjev a centrální vláda. Skládá se z několika regionálních celků, které mají svá specifika a vzájemně se liší. Zaměřit se při pronikání na ukrajinský trh pouze na Kyjev je tedy krátkozraké. Mezi důležitá správní centra patří zejména Doněck, Oděsa, Charkov a Dněpropetrovsk. Při pohledu na mapu Ukrajiny platí, že centrum, východ a jih Ukrajiny jsou považovány za průmyslové a bohaté, zatímco západ země za převážně zemědělský a chudší. I proto se společnost v rámci strategie zaměřuje především na oblasti rozvinuté, kde je předpoklad pro uplatnění. Ukrajinský trh má obrovský potenciál, má však svá specifika a rizika, s nimiž je třeba počítat. Díky menší konkurenci může ten, kdo se nebojí, vydělat. Čeká ho ale především boj s byrokracií.

Navzdory nestabilní politické situaci je však Ukrajina atraktivním a perspektivním trhem pro podnikatele a investory. Na Ukrajině není zcela standardní

politické a ekonomické prostředí, což může být pro české společnosti rizikové. Riziko je však v ideálním případě vyvážené vyšším ziskem.

### *Podnikání na Ukrajině má svá specifika*

Zahraniční subjekty podnikají na Ukrajině většinou jako akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným nebo jako zahraniční zastoupení bez právní subjektivity. Asi největším problémem, se kterým se podnikatel na Ukrajině setkává, je byrokracie a vysoká míra korupce.

České ministerstvo průmyslu a obchodu vypracovalo SWOT analýzu, která může pomoci českým firmám při vypracování strategie pro ukrajinský trh. Přičemž ukrajinský trh je doporučen pro expanzi nejen velkým, ale i malým a středním firmám. Příležitostí jsou mimo jiné velký potenciál ekonomického růstu, zlepšení platební morálky na Ukrajině a nenasycenost ukrajinského trhu.

Hrozbou pro podnikatele však může být nejistota spojená s politickou situací, zásahy státu do ekonomiky, byrokracie, obtížná vymahatelnost práva, korupce nebo problémy s nekonvertibilní měnou. Faktem také je nízká kupní síla.

Perspektivními obory pro expanzi na Ukrajinu jsou zejména stavebnictví, zemědělství – potravinářský sektor, energetika, ekologie, telekomunikace nebo textilní a oděvní průmysl. Z České republiky na ukrajinský trh míří firmy podnikající v automobilovém průmyslu, farmacii, sanitární technice, telekomunikacích, stavebnictví. Na ukrajinský trh vstupují také firmy pracující ve službách, spediční, právní a konzultační společnosti.

### *Ruština - jako podmínka při navázání obchodních kontaktů*

K jednáním na Ukrajině je nezbytná ruština, ukrajinština je až na druhém místě. Preference ruštiny nebo ukrajinštiny se na Ukrajině místně liší. Anglicky mluví Ukrajinci obyvatelé málo, ale u mladé generace se to lepší.

Podporu vstupu na ukrajinský trh a působení na něm poskytuje státní agentura pro podporu obchodu Czech Trade. Nabízí informační služby, exportní poradenství, asistenční služby atd.

Zdůrazňuje také potřebu mít pro vstup na ukrajinský trh připraveny propagační materiály v ruštině a spolehlivého rusky mluvícího člověka, který bude na Ukrajině jednat.

### Právní podmínky

Každý investor z České republiky by měl věnovat dostatečný čas přípravě svého projektu a vybrat si skutečně spolehlivého partnera. Měl by počítat s tím, že i přes mnohá zlepšení v posledních letech bude vstup na ukrajinský trh v jakékoliv formě vyžadovat více času a bude administrativně náročnější, než je zvyklý v ČR.

Podnikání na Ukrajině má však mnohé výhody. Ukrajina má velkou spotřebitelskou základnu - zjednodušeně řečeno – má téměř 48 miliónů obyvatel. Jsou zde nižší náklady na pracovní sílu. Oproti některým evropským zemím je zde nižší daňové zatížení. A stále existují nezaplňená místa na trhu, zejména služeb, která představují pro investory zajímavé příležitosti.

Podnikání na Ukrajině a vše s tím spojené je mužskou záležitostí. Žena na vedoucí pozici, zejména přicházející ze země, kde je její postavení vnímáno zcela samozřejmě, se někdy může setkat až s úsměvnými reakcemi okolí. Nicméně i zde se Ukrajina ubírá „mílovými“ kroky kupředu. Stále více se objevují ženy na vedoucích pozicích.

Ukrajina je zemí, která stále prochází transformační fází z centrálně řízené ekonomiky na ekonomiku tržní. Jsou to nedokonalá legislativa. Předpokladem stabilního podnikatelského prostředí je však stabilní politická situace, proto přeji Ukrajině vládu se silným mandátem pro realizaci potřebných změn. Nové závazky Ukrajiny před členskými zeměmi Světové obchodní organizace ovlivní všechny segmenty domácí ekonomiky, především zemědělství, strojírenství a pojištění. Největší změny očekávají zemědělci.

Členství ve WTO povede k patrným změnám v automobilovém průmyslu k očekávanému snížení výše dovozního cla z 25% na 10%. Vstup do WTO pro ně znamená zrušení výhodného zdanění, jehož ztrátu se budou snažit nahradit státní podporou a finančními dotacemi. V souvislosti s tím přijala závazky, které

podnikatelské a investiční prostředí zlepšil. Proces transformace je však zdlouhavý, prochází dílčími zvraty, důležité ale je, že pokračuje.

## 4.2 Základní informace o společnosti<sup>1</sup>

<u>Název společnosti:</u>	Nature's Sunshine Products (NSP)
<u>Právní forma:</u>	Společnost s ručeným omezením
<u>Sídlo:</u>	Kyjev, Ukrajina
<u>Předmět podnikání:</u>	Prodej biologických doplňků a kosmetiky. Poskytování s tím souvisejícího poradenství.

### Historie vzniku:

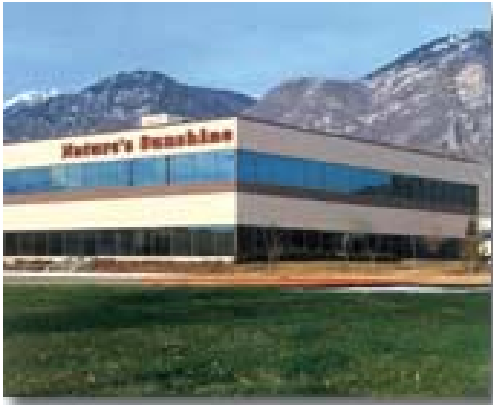
Historie společnosti se započala v roce 1972 ve Spojených státech amerických, když Džin a Kristin Chjuz a členové jejich rodiny začali vyrábět léčivé byliny v kapslích. Sami o sobě měli některé bylinky a jejich komponenty nepříjemnou chuť, ale po zabalení do želatinových kapslí se tato nepříjemná chuť ztrácela. Na počátku se kapsle plnily ručně, a to červeným pepřem, který je předepisován proti žaludečním vředům. Po třech nocích neustalé práce, bylo vyrobeno 3000 kapslí. Poté, co bylo v lékárně zakoupeno 30 prázdných plechovek a každá z nich byla naplněna 100 kapslí, namaloval jeden ze synovců etikety, čímž obchod vznikl. Šest plechovek od nich zakoupil obchod zdravé výživy a ostatní obchod se smíšeným zbožím v ceně 1,15\$ za jednu plechovku. Celkový výnos pro celou rodinu vycházel 4,5\$. Ale produkt se spotřebitelům líbil, a tak začali vznikat nové objednávky. Způsob balení bylo zapotřebí mechanizovat, sehnat pracovníky a specialisty. Tak vznikla firma **Nature's Sunshine Products**, která je také známá jako NSP. Zanedlouho rodina Chjuz vytvořila z firmy NSP mezinárodní společnost s distributory ve všech 50 státech USA, Kanadě, Mexiku, Argentině,



<sup>1</sup> Kapitoly 4.2 – 4.9 jsou zpracovány podle interních materiálů firmy a rozhovorů s kompetentními pracovníky.

Brazílii, Kolumbii, Venezuele, Peru, Velké Británii, Austrálii, Norsku, Rusku, Gruzii, Mongolsku, Kazachstánu, Moldávii a Ukrajině. Společnost se rozšiřuje dál, ovládá nové trhy a exportuje své výrobky do zahraničí.

Po úspěšném podnikání v oblasti bylinných přípravků, se společnost rozhodla rozšířit svůj sortiment a začala vyrábět vitamíny, dietní doplňky, homeopatické prostředky, léčebnou a dekorativní kosmetiku a také hygienické prostředky.



Ve dnešní době společnost vyrábí kolem 500 přípravků pro podporu zdraví. Objemem prodeje, mezi obdobnými společnostmi, patří NSP k jedné z největších.

Hlavním cílem společnosti je výroba vysoce kvalitních biologických doplňků stravy, které jsou nutné na podporu zdraví.

Kvalita je zabezpečována všemožnými kontrolami během výroby, kam jsou zapojováni specialisté a nejlepší profesionálové biochemických a farmakologických oborů. Je využíváno nejlepších surovin a materiálů. Kontrola kvality probíhá pomocí tekuté a plynové chromatografie. Důraz je také kladen na čistotu výrobních strojů a udržování pravidel technologického procesu. Všechny podniky jsou vybaveny moderním zařízením, které garantuje vysokou kvalitu produkce.

### 4.3 Kvalita v NSP

Kvalita, na kterou je NSP tak pyšná, má své počátky v oddělení výzkumu, vývoje a zpracování. Vysoce kvalifikovaní pracovníci tohoto oddělení sledují zpracování nového výrobku od jeho počátku až po výrobu. Provádí kontrolu surovin, které nakupují jiná oddělení. Poté oddělení výzkumu, spolu s oddělením marketingu, vytváří formu produktu (kapsle, tablety nebo tekutina). Vytváří také metody testování hotových výrobků, které jsou poté testovány na totožnost s požadavky efektivnosti, čistoty a bezpečnosti.



V případě vytvoření nového produktu, a nebo jeho inovace pomoci nové ingredience vzniká nutnost provedení předběžného testování a analýzy získaného výrobku anebo nové ingredience. Tuto činnost vykonává tým, ve kterém jsou zaměstnáni 4 vysoce kvalifikovaní chemici-analytici, kde dva z nich mají doktorský titul. Dál proces přebírá tým, který se zabývá výrobními požadavky a technickými aspekty a sestavuje seznam specifikace, kde se upozorňuje na požadavky na nové suroviny a výrobky. Tento tým se skládá ze 7 lidí, mezi nimi jsou doktor nutriční vědy, diplomovaný farmaceut se stáží 11 let, zkušený dietolog a další kvalifikovaní specialisté.

Společnost se drží norem a pravidel, a to i v laboratorních výzkumech, které jsou kontrolované Administrací kontroly kvality potravin a medicínských produktů (FDA). Produkce **Nature's Sunshine** plně odpovídá těmto normám. Několik nezávislých organizací pravidelně provádí kontrolu kvality výrobku **Nature's Sunshine**. Mezi nimi je Australská administrace medicínských prostředků (TGA), která zveřejnila výsledky provedené kontroly o plném souladu farm-přípravků. **Nature's Sunshine** má výbornou reputaci a je uznaná jako společnost, která dodržuje standardy.

Evropské společenství důvěřuje rozhodnutím TGA, což znamená, že evropským zemím postačí pozitivní názor TGA pro rozšíření prodeje produkce společnosti. NSP prodává část své produkce na Ukrajině, kde každý rok prochází kontrolou kvality a shodou ingrediencí uvedených na etiketě. Podle ukrajinských norem musí doplňky odpovídat velice přísným požadavkům, uplatňovaným na farmaceutické přípravky.

V dnešní době NSP prodává své výrobky ve 42 zemích. Žádný z výrobců biologických doplňků nedosáhl takových výsledků.

Během své existence **Nature's Sunshine** utratila velké množství financí na nákup strojů, aby zabezpečila vysokou kvalitu pro zákazníky. Společnost například nakoupila plazmový analyzátor, který zvětšil možnost zjišťování množství těžkých kovů v surovinách (arzen, kadmium a olovo), což garantuje ještě větší kvalitu výrobku.

### Servis

Existuje hodně firem, které prodávají potravinové doplňky – zákazník si může vybrat kteroukoliv. NSP usiluje o to, aby byl výběr snadný, objektivní a trvalý. Firemní distributoři a zákazníci vědí, že NSP může ocenit a podporovat obchod, protože **Nature's Sunshine** využívá nejlepších, efektivních marketingových programů,

poskytuje garance a spolupracuje s organizacemi, které mají oprávnění provádět hodnocení práce společnosti.

### Poctivost

V NSP není podporovaná prostřednost a průměrnost – to by nesouhlasilo s názory společnosti. NSP šíří jenom kvalitní výrobky a bere v úvahu i zdraví lidí, a tím na sebe bere i obrovskou zodpovědnost za životy těchto lidí. A také se zavazuje vyvinout maximální úsilí a dosahovat nejlepších výsledků.

## 4.4 Výrobky a služby

### Služby:

Firma NSP přináší a nabízí řadu služeb a výrobků. Zejména možnost vylepšit a upravit stav orgánů a životních funkcí těla. Například využití možnosti projít důkladnou zdravotní analýzou. Jde o počítačovou elektropásmovou - orgánovou i buněčnou diagnostiku funkčního stavu lidského těla certifikovaným přístrojem, který „naskenuje“ celé tělo, a tak zjistí zdravotní potíže člověka. Následně na základě tohoto výzkumu lékař předepisuje biologické přípravky a opět pomocí počítače zjistí, který z řady přípravků tomuto člověku sedí nejvíc. Počítač tak vybere ten nejlepší výrobek, který bude mít největší účinek s ohledem na stav a specifika organismu. Ve firmě NSP se dá využít i odborného poradenství, které je zaměřené na užívání biologických doplňků a kosmetiky.

### Výrobky:



#### 1. **Biologické doplňky stravy.**

Zdraví, to je to nejdražší, co máme. Ale jak si zachovat tento drahocenný dar přírody? Je známo, že naše životní síly jsou podporovány výživnými látkami. Některé z nich je

organismus schopen vytvářet samostatně.



Ostatní komponenty se do organismu dostávají z venku, především jako součást stravy. Zabezpečit lidský organismus potřebnými látkami, vitamíny, stopovými prvky i komponenty pomohou biologicky aktivní doplňky stravy. Základem jejich vývoje je zpracování špičkovými specialisty a výroba za použití těch nejmodernějších technologií. Zabezpečují profylaxi onemocnění, zvyšují průčeschnost, vytvářejí podmínky pro adaptaci člověka k okolnímu prostředí.

Biologické doplňky stravy jsou vyráběny z neúčinnějších rostlin, které se pěstují v ekologicky čistých oblastech po celém světě. Produkty zcela zachovávají všechny biologicky aktivní látky. To znamená, že všechny cenné vlastnosti rostlin zůstávají v nezměněné podobě. Při jejich výrobě se dosahuje velice jemného rozmělnění, které umožňuje organismu tyto cenné látky maximálně vstřebat a využít. Díky této technologii je účinnost preparátů 98 %. Výhodou je komplexnost produktů - vyvážený účinek vitamínů, minerálů a stopových prvků s biologicky aktivními látkami přírodního původu.

Další účinky:

- Zdroj vitamínů a minerálů
- Odvádějí toxiny z organismu
- Zlepšují imunitu
- Chrání organismus od vlivu volných radikálů
- Pomáhají proti alergiím
- Působí proti mikrobům a parazitům
- Působí proti zánětům
- Působí proti bolestem
- Napomáhají trávení
- Prospívají kůži
- Podporují štítnou žlázu
- Čistí krev
- Působí proti stresu
- Podporují játra, ledviny atd.



Vyjmenujme si zde některé z nich:

- Bifidophilus Flora Force
- Morinda
- Una de Gato
- Antioxydant
- Super Complex
- Bee Pollen
- Ginkgo/Gotu Kola
- Grapine with Protectors



## 2. Kosmetická řada Tropical Mists



Firma NSP nabízí také kosmetickou a dekorativní kosmetiku pro péči o pleť a tělo. Zakoupit ji lze prostřednictvím distributorů, které na bezplatném kosmetickém poradenství (nebo-li semináři) poradí, jak nejlépe pečovat o svou pleť a doporučí vhodné přípravky. Lze si je vyzkoušet, a pokud zákazník bude spokojený, i zakoupit. V případě, že by zákazník dostal alergickou reakci firma NSP garantuje vrácení peněz v plné výši. Nezávislé kosmetické poradkyně budou neustále k dispozici, budou informovat o novinkách a nových trendech léčení. Pouhým prodejem péče o zákazníka nekončí, ale naopak začíná.

Vyjmenujme některé výrobky z kosmetické řady:

- Almond Apricot lotion

- Apri-Cleanse skrab
- Cocoa Butter Cream
- Flexible Finish for hair
- Gentle Cleansing
- Massage Oil Pleasure
- Sea Salt Roll
- Soothing Essentials
- Witch Vera Gel

### 3. Kosmetická řada Natria



Věčná krása je věčným cílem. Tato řada je tajnou zbrání v boji proti neodvratnému a nepřekonatelnému postupu času. Patentované složení a technologie jdou dále než klasické přístupy v boji proti stárnutí a díky nim uchovávají a obnovují vzhled mladé pleti. Výrobky řady Natria byly vyvinuty, aby vaše tělo hýčkaly, hydratovaly, tvarovaly a pomohly v boji proti vráskám. Péče o pleť je speciálně zaměřená na ty, kteří nechtějí nic než dokonalost. Každé řešení respektuje reálný stav vaší pleti, ať už potřebuje rozjasnit, zklidnit, vyhladit nebo zjemnit. Spojení seriózní vědy a každodenní péče o pleť je nezbytným procesem. Se základní řadou výrobků Natria pro všechny typy pleti je možné docílit s maximální jednoduchostí použití optimálního zdraví pleti.

Tato řada nabízí následující výrobky:

- Acne Treatment Gel
- Advanced Recovery Cream
- Balancing Cleansing Gel
- Balancing Daily Defense Lotion SPF 15
- Completely Clean Makeup Remover
  
- Deep Detoxifying Mask
- Five-Phase Eye Refine
- Nourishing Cleansing Lotion
- Nourishing Toner



#### 4.5 Obchodní strategie

Obchodní strategie firmy NSP je založena na síťovém marketingu. Nejprve vysvětlíme tento pojem.

Síťový marketing je nejrychleji se rozvíjejícím odvětvím podnikání, vedoucím ke skutečné finanční nezávislosti společnosti. V tomto systému podnikání nejsou nastaveny žádné finanční hranice, které by nemohly být překonány. Milióny lidí po celém svobodném světě začínají podnikat tímto jedinečným a vzrušujícím způsobem, a to proto, že síťový marketing je příležitost, která nabízí všem – bez ohledu na vzdělání, zkušenosti, rodinné zázemí, pohlaví nebo věk – věrohodný způsob, jak vlastnit živnost řízenou z domu, být pánem svého života, vydělávat více peněz, přispívat ostatním a směřovat stále výše. Dalšími nespornými výhodami tohoto způsobu podnikání jsou nízká rizika a přiměřené počáteční výdaje.

Pokud jde o síťový marketing, jedná se o mocný ekonomický fenomén s ohromným ziskovým potenciálem. Vysoký ziskový potenciál spočívá v tom, že toto odvětví průmyslu a obchodu je dnes naprosto plnohodnotným ekonomickým nástrojem, který si našel svoje místo ve struktuře obchodu na všech kontinentech a patří jednoznačně k nejatraktivnějším podnikatelským oborům současnosti. Seriózní síťový

marketing je obchod, kde zisk je vždy založen výhradně na obratu tvořeném prodejem zboží od mateřské firmy konečnému spotřebiteli. Těmito spotřebiteli potom jsou částečně samotní členové distribučního systému, kteří nakupují zboží pro vlastní spotřebu a z části jejich případní zákazníci. Tato struktura funguje na základě nabírání nových členů a za jejichž získávání vyplácí odměny.



Mnoho lidí se do společnosti přímého prodeje, která využívá síťový marketing přihlásí v první řadě s tím, že chce nakupovat výhodněji. Najdou se i lidi, kteří se registrují hlavně kvůli tomu, aby vydělali, protože vědí, že s firmou využívající síťový marketing to jde relativně dobře. Co je lepší? Nakupovat se slevou a nebo vydělávat? Mohu začít tím, že nakupuji se slevou, a pak se rozhodnu podnikat? Jistě. Výhoda společností využívající síťový marketing je, že vás k ničemu nenutí. Tato firma se snaží podpořit vás v začátcích, ukázat vám "cestu" jak nabízet produkty, služby. Určitě se na vás nebude nikdo zlobit když se zaregistrujete a budete nakupovat pro sebe a svoji rodinu. I vy si díky síťovému marketingu můžete ušetřit další peníze a to tak, že rozšíříte svoji spotřebitelskou linii díky které můžete využívat výhod.

Ve společnosti NSP je vstup podmíněn jen velmi nízkým vstupním poplatkem a nestanovuje svým členům jakékoliv povinné odběry výrobků. Neexistují tady vynucované, povinné odběry zboží. Podmínkou členství v těchto sdruženích je dodržování velmi přísného etického kodexu, který obsahuje prvky ochrany zákazníků, ochrany distributorů, a který všechny členské firmy zavazuje k legálnímu, etickému a serióznímu podnikání.

Obchodní strategie je založená na poskytování konkrétního produktu konečnému uživateli, který nemusí být členem distribuční sítě. Příjmy firmy a celé distribuční sítě pak pramení výhradně z prodeje tohoto produktu. S ním může každý zájemce obchodovat sám nebo v tomto obchodu zaučí kohokoliv dalšího s tím, že dostává odměnu za obchod uskutečněný tímto podřízeným. Ten má pak stejné možnosti, čímž dochází právě k výstavbě sítě. Systém pak žije z obchodu, který provádí směrem ven a z náborem nových členů.

Jedním z výsadních úkolů je shánět další členy, kteří také zaplatí příslušný příspěvek a lákají nové členy a zákazníky. Není to práce pouze na celý úvazek. Téměř devadesát procent žen a mužů v tomto oboru pracuje na částečný úvazek, a tak si řídí svůj čas podle sebe.

Vzniká tady otázka, jak sestavit seznam potenciálních nových zákazníků a vhodných kandidátů na distributory, jak nejlépe nabídnout služby? S tím vám poradí osoba, která tyto služby nabídla, jejímž úkolem je podporovat vás, radit, předávat své zkušenosti i pomoci vám vést prvních několik obchodních jednání. Této osobě říkáme sponzor. Je především v jeho zájmu, aby jste se naučili podnikat v tomto byznysu a aby jste se stali co nejúspěšnějšími, a tedy i nejbohatšími. Protože budete-li se mít dobře, bude se mít dobře i on. Nezapomeňte totiž, že on je za to, že vás dobře naučí svému řemeslu, královsky odměněn ve formě provizí, a pak i vy budete jednou takto odměňováni za to, že jste tuto možnost nabídli dalším svým přátelům a známým a jejich známým, a že jste je to naučili stejně tak.

Předpokládejme, že získáte pro síť 10 spolupracovníků a každý z nich získá dalších 10. Kolik lidí je to dohromady? Nyní už existují tři úrovně: vy, 10 původně získaných spolupracovníků a 100 nových. A pokud každý z těch 100 přivede 10 nových lidí...Nyní si už asi dokážete udělat představu, co se stane: v relativně krátké době lze vybudovat organizaci o několika stech nebo dokonce tisících členů.

Myslím si, že obchodní politika firmy NSP je nejen vzájemnou pomocí lidem mezi sebou, ale i cesta k jejich osobnímu úspěchu. Je svojí podstatou namířena proti závisti a nepřejčnosti jiným, a je tedy formou humanizace společnosti.

## **4.6 Organizační struktura**

Spolupráce každého jednotlivce v NSP je podložena řádnou písemnou smlouvou o obchodním zastoupení či o spolupráci mezi podnikatelskými subjekty. Tato smlouva je za firmu podepsána vždy osobou k tomu oprávněnou dle údajů v obchodním rejstříku. S uzavřením smlouvy je spojen poplatek v hodnotě 15 Kč. Nedostatečný objem obchodu by neměl být u takové společnosti důvodem k výpovědi smlouvy. Firma má také vybudován systém vzdělávání, který je bezplatný.

Organizační struktura je tvořena distributory, kteří se již při podepisování smlouvy rozhodli, že se budou snažit prodávat produkty firmy NSP. Distributor je člověk, který zejména prodává a minimálně rozšiřuje svoji prodejní síť. Každá osoba, jež registruje nového člověka do své linie ve firmě, by byla ráda, aby to byl schopný a cílevědomý prodejce. Distributor je ten, který podepsal smlouvu s firmou NSP, má právo na šíření výrobku společnosti a právo zúčastňovat se v marketingovém plánu. Firma má právo smlouvu zamítnout.

Síť distributora potom je organizace, která má mnoho úrovní a skládá se z distributorů z každé úrovně. Distributoři se pak odlišují hierarchickými stupni, které získávají v závislosti na objem prodaných výrobků a lákání nových zákazníků. Každý distributor má svého sponzora, který na něj dohlíží. Sponzor je distributorovým nadřízeným. Každý distributor může být sponzorem dalšímu distributoru.

Sponzor má povinnost pracovat s novými distributory zejména během prvních tří měsíců. Ten, kdo aktivně přilákává lidi k práci, avšak jim nepomáhá, nedosahuje velkého úspěchu. Jednotlivé hierarchické stupně v NSP se neliší mezi sebou jako v klasické organizační struktuře, poněvadž náplň a cíl všech stupňů je stejný – prosazování výrobku a lákání nových lidí do sítě. Tyto stupně se určují podle počtu bodů získaných z prodeje. Máte-li určitý počet bodů, dostáváte se na konsultanta, máte-li ještě větší počet bodů, získáváte stupeň manažera.

Nadefinujeme některé pojmy, které se dotýkají organizačního systému:

**Osobní objem (OO)** - počet bodů získaných nákupem výrobků NSP, které distributor zveřejní, aby získal svou odměnu. Osobní objem se rovná počtu zakoupených výrobků NSP, které distributor nakoupí pro sebe.

**Skupinový objem (SO)** – skupinový objem se rovná součtu osobního objemu distributora plus počet zakoupených plechovek všech distributorů, které spadají pod jeho síť.

**Kumulativní skupinový objem (KSO)** – kumulativní skupinový objem se rovná celkovému skupinovému objemu distributora od začátku jeho činnosti.

### **Definice jednotlivých hierarchických stupňů:**

**Asistent** – distributor se dostává po podepsání smlouvy s NSP do hierarchického stupně asistent. Má právo nakupovat výrobky za distribuční ceny a mít příjmy z maloobchodního prodeje. Kromě toho dostává personální prémie.<sup>2</sup>

**Konsultant** - konsultantem se stává distributor, který získá 500 bodů za KSO, 120 bodů za SO, 30 bodů za OO s tím, že jedna plechovka se rovná 30 bodům. Anebo dva měsíce za sebou: 150 bodů za SO, 30 bodů za OO. Má právo na personální prémie a také prémie skupinové.<sup>1</sup>

**Manažer** – manažerem se stává distributor, který získá 3000 bodů za KSO, 400 bodů za SO a 30 bodů za OO. Anebo tři měsíce za sebou: 400 SO a 30 OO. Má právo na personální a skupinové prémie.

**Leader** – leaderem stává distributor, který získá 6000 bodů za KSO, 500 bodů za SO a 30 bodů za OO. Anebo za první dva měsíce od podepsání smlouvy: 3000 bodů za KSO, 200 bodů za OO. Nebo dva měsíce za sebou: 1500 bodů za SO a 30 bodů za OO. Anebo tři měsíce za sebou: 800 bodů za SO a 30 bodů za OO. Má právo na personální a skupinové prémie.

**Leader-asistent** – získal někdo ve vaší síti titul leadera a Vy nasbíráte 800 bodů za SO, 30 bodů za OO? Pokud ano, získáváte tím titul leadera-asistenta. Tím dostáváte nárok na leaderské prémie.<sup>1</sup>

**Leader-konsultant** – pokud se leaderovi-asistentu kvalifikuje třetí leader v jeho síti a leader-asistent nasbíral 700 bodů za SO, 30 bodů za OO, stává z něj leader-konsultant a dostává právo na leaderské prémie.<sup>3</sup>

**Leader-manažer** - pokud se leaderu-konsultantu kvalifikuje pět leaderů v jeho síti a leader-konsultant nasbíral 500 bodů za SO, 30 bodů za OO a součet SO kvalifikovaných leaderů jeho síti činí nejméně 10 000 bodů, dostává titul leadera-manažera. Má právo na leaderské prémie.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Více informací k tomuto pojmu naleznete v kapitole Motivace a odměňování.

<sup>3</sup> Pravidla vypočtu této prémie uvádím v kapitole Motivace a odměňování.



**Ředitel-asistent** - pokud během třech měsíců za sebou potvrdí titul leadera nejméně sedm leaderů, kteří spadají pod síť leadera-manažera a leader-manažer nasbírání 400 bodů za SO, 30 bodů za OO a součet SO kvalifikovaných leaderů jeho sítě se bude rovnat 30 000 bodů, stává se z něj ředitel-asistent. Má nárok na leaderské prémie.<sup>2</sup>

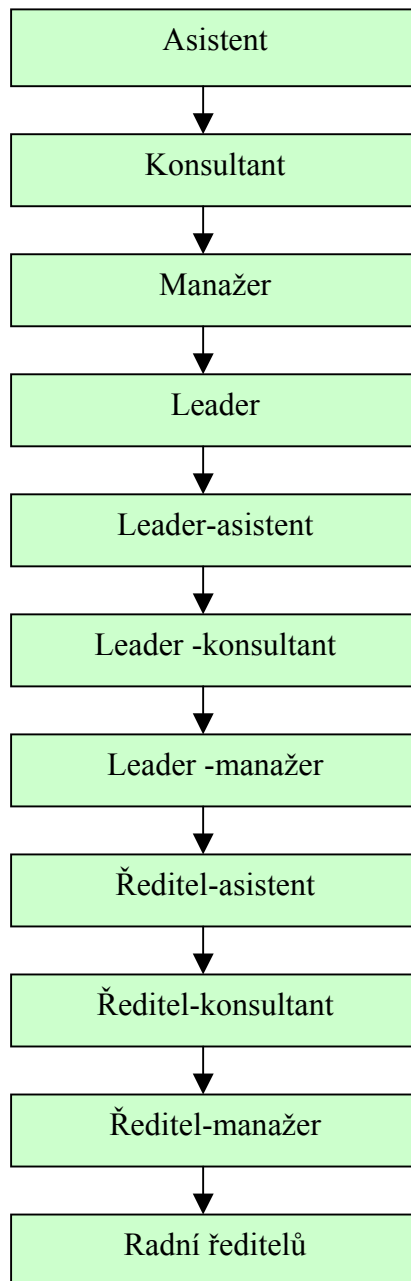
**Ředitel-konsultant** - pokud nejméně 10 leaderů v síti ředitele-asistenta potvrdí během třech měsíců za sebou svůj titul leadera a ředitel-asistent nasbírání 300 bodů za SO, 30 bodů za OO a součet SO kvalifikovaných leaderů jeho sítě bude činit 60 000 bodů, stává z něj ředitel-konsultant. Má nárok na leaderské prémie.<sup>2</sup>

**Ředitel-manažer** – ředitel-konsultant, který bude mít ve své síti nejméně 15 leaderů, jež mají tři měsíce za sebou potvrzený titul leadera a ředitel-konsultant nasbíral 200 bodů za SO, 30 bodů za OO a součet SO leaderů jeho sítě bude činit 120 000 bodů, dostává titul řediteel-manažera. Má nárok na leaderské prémie.<sup>2</sup>

**Radní ředitel** – ředitel-manažer, který bude mít ve své síti nejméně 20 leaderů, jež mají tři měsíce za sebou potvrzený titul leadera a ředitel-manager nasbíral 200 bodů za SO, 30 bodů za OO a součet SO leaderů jeho sítě bude činit 250 000 bodů, dostává titul radní ředitel. Má nárok na leaderské prémie.<sup>2</sup>

Podle mého názoru, je firma NSP zdrojem humanity, protože ponechává svým členům obrovskou volnost. To lze prokázat tím, že se můžete v budoucnosti klidně rozhodnout, že se chcete stát manažerem, nebo naopak už nechcete jezdit za klienty a být prodejcem. Ve firmě, využívající přímý prodej, se můžete realizovat. Vždy se můžete rozhodnout, co chcete dělat. K systému výhod a odměňování u distributorů a manažerů se dostaneme v dalších kapitolách.

## Organizační struktura firmy NSP



**Shrnutí organizační struktury ve formě tabulky. Hierarchické stupně a jejich bodování**

<b>Hierarchický stupeň</b>	<b>Osobní objem</b>	<b>Skupinový objem</b>	<b>Počet leaderů, které potvrdili svůj titul</b>	<b>Skupinový objem kvalifikovaných leaderů v síti distributorů</b>
Asistent			-	
Konsultant	>=30	>=150	-	-
Manažer	>=30	>=400	-	-
Leader	>=30	>=800		-
Leader-asistent	>=30	>=800	1	
Leader-konsultant	>=30	>=700	3	-
Leader-manažer	>=30	>=500	5	10000
Ředitel-asistent	>=30	>=400	7	30 000
Ředitel-konsultant	>=30	>=300	10	60000
Ředitel-manažer	>=30	>=200	15	120000
Radní ředitelů	x=30	>=100	20	250000

## 4.7 Získání a výběr pracovníků

Proč se firma NSP rozhodla pro síťový marketing? Za prvé je to motivující a perfektní způsob prodeje. Za druhé je to díky distributorům jednoduché! U klasického obchodního modelu tu funguje takto:

Výrobek se vyrobí, pak se převezde do skladů a do velkoobchodů. Z velkoskladů popř. přímo od výrobce putuje do maloobchodů, kde si již konečný produkt můžete zakoupit. Abychom se o zboží dozvěděli, zveřejňuje se reklama v TV, reklama v rádiu, reklama na ulici, letáky apod. Všechno stojí mnoho peněz a právě na tom těží firmy, které k svému prodeji využívají distributory a samozřejmě dobře motivované prodejce. V NSP jsou zaregistrováni prodejci popř. moderní spotřebitelé, kteří nakupují se slevou jenom pro sebe. Prodejci nakupují nejen pro sebe, avšak snaží se nalézt i další zákazníky. Přilákat zákazníka není tak těžké, poněvadž stačí zanést katalog do práce mezi své přátele a už máme jedny z prvních zákazníků, kteří se rádi vrátí, když budou mít s produktem dobrou zkušenost. Jistě jste si všimli, že v přímém prodeji, využívající způsob odměňování, spousta administrativy spojené z prodejem a většinou ani reklama. Díky tomu jsou produkty nabízené formou síťového marketingu levnější. Navíc díky tzv. systému odměňování (síťovému marketingu) se nemusí nikdo předhánět. Pokud máme zákazníky, kteří nakupují hodně a opakovaně, můžeme jim nabídnout možnost členství ve firmě, a tak se z našeho zákazníka stává obchodní partner. Já jako osoba, která nového člena zaregistrovala se stávám jeho/jejím sponzorem. O „nováčka“ by se měl každý sponzor „starat“ a snažit se ho motivovat. Pokud nakupuje, tak i sponzor z toho má své výhody, jelikož má odměny i za obrat své linie, a proto se vyplatí vlastní linii tvořit! Jestliže je někdo registrovaný u firmy, zároveň využívá tento způsob prodeje a nakupuje pouze pro sebe, tak se mu také vyplatí registrovat „nováčky“ už díky odměnám, které bez pravidelné práce (bez pravidelného prodeje) vynášejí peníze. Pokud jsme na vyšší úrovni v odměňovacím systému, tak výdělek resp. odměna z vaší maloobchodní sítě může být více než lákavá.

Sehnat nové lidi do firmy NSP není problémem, avšak jedná se o proces, který se ve firmě prolíná neustále během její činnosti. NSP má za úkol shánět lidi, kteří si chtějí vydělat a výrobky konzumovat. Bez nich lze fungující a prosperující linii prodejců jen těžko vytvořit. Samozřejmě se hodí, když se nacházejí v síti i lidé co neprodávají, avšak „pouze“ spotřebovávají, ale rozhodně je pro síť přínosnější člověk, jež dobře prodává a

také se snaží rozšiřovat síť resp. vybudovat si svoji vlastní síť prodejců. Na to je jednoduchá odpověď. Pakliže už někoho zaregistrujeme do své sítě, tak se mu věnujme a nabídneme mu všechny informace o prodeji, o výrobcích a o možnostech podnikání s firmou.

Výběrové řízení ve firmě NSP je velmi jednoduché. Nezahrnuje žádné komplikované postupy. Nabízí se možnost pracovat osobě starší 18 let. Pokud tuto podmínku splňuje, buď podepíše smlouvu, což umožňuje nakupovat výrobky NSP se slevou pro celou rodinu a tím se stává součástí sítě, nebo smlouvu nepodepíše, ale bude muset nakupovat za vyšší cenu. Podepíše-li se smlouva a zaplatí se jednorázový vklad v rozměru 1\$, získá ten dotyčný další slevy, dále má možnost si i vydělat, vytvořit svou vlastní síť a nabízet výrobky i svým kamarádům a mít z toho výnos.

Jak jsem už uváděla výše, firma NSP nabízí možnost pro všechny, kdo nemá kapitál s minimálním závazkem a možnosti řídit svůj čas podle sebe. Neexistuje rozdíl mezi pohlavím nebo věkem, uvítání jsou všechny, kteří mají zájem na tom, stát se součástí firmy NSP.

#### **4.8 Vzdělávání pracovníků**

Cílem vzdělávání pracovníku je posílení organizace a její úspěšné fungování v měnících se podmínkách a tím zajištění kvalitních služeb pro zákazníky.

Vzdělávání pracovníků je zaměřeno především na pracovníky organizace, kteří vstupují do vztahů se zákazníky. Vzdělávání odpovídá potřebám organizace týkající se personální práce a komunikace s lidmi. Nachází se zde potřeba naučit se orientovat v katalogách výrobků pro poskytování služeb dle profesionálních standardů. Podpora pracovníků je zaměřena do dvou oblastí. První oblast zahrnuje teoretické vzdělávání, které zahrnuje následující okruhy: co jsou biologické doplňky, k čemu se používají, proč je potřeba biologické doplňky užívat, jak napomáhají zdraví, čím jsou vzácné. A také seznam výrobků a jejich účinky. Druhá oblast zahrnuje komunikační dovednosti, které jsou zapotřebí ke komunikaci se zákazníkem. Zaměstnanci zde musí umět nalákat nové zákazníky a umět vysvětlit podstatu biologických doplňků a jejich působení na lidské bytosti.

Dalším cílem vzdělávání je zavést do každodenní praxe moderní profesionální metody, postupy a další výstupy odborníků firmy NSP, které povedou k usnadnění a zefektivnění práce se zákazníkem. Tento cíl vyplývá z požadavků na odpovědnost a odbornost při práci zaměstnanců vzhledem ke skutečnosti, že na kvalitě jejich práce závisí další osudy lidí a jejich zdravotní stav.

Vzdělávání pracovníků firma NSP provádí pomocí vzdělávacích programů, jež přispívají k zlepšení kvalifikace. Jsou to jednak různé školení a také semináře, které jsou pro členy firmy zdarma.

Cílové skupiny:

- Asistenti
- Konsultanti
- Manažeři
- Ředitelé
- Leadeři

Takto fungují například:

- Kurz pro dobrovolníky - Výcvik pro začínající pracovníky.
- Kurz pro dobrovolníky - Výcvik pro zkušené pracovníky.
- Kurz pro dobrovolníky - Výcvik pro manažery.
- Všeobecný kurz pro garanty kvality a dobré praxe.

Můžeme tedy rozdělit vzdělávací školení na systémové a poradensko-informační.

### **1. Systémové**

Systémové vzdělání NSP tvoří základní bázi vzdělávání zaměstnanců, protože zahrnuje více okruhové školení a dotýká se více témat. NSP zavedla tento vzdělávací program do stálé nabídky školení průběžného vzdělávání pro zaměstnance. Vyškolení pracovníci budou ve své praxi schopni sami rozpoznat a řešit poradenské služby, účinně na nich reagovat, upozorňovat na nebezpečí onemocnění v případě odmítnutí využívání biologických doplňků, šířit příklady

tzv. dobré práce ve svých pracovních kolektivech, poskytnout poradenství a také svým kolegům poskytovat kvalitní konzultace o aktuálních novinkách v portfoliu výrobků, a tím tedy i zvyšovat obecné povědomí užitečnosti přípravků.

*Příklad:*

- Seminář „NSP, kdo jsme“. Poskytuje základní informace o společnosti začínajícím pracovníkům.
- Seminář „Biologické doplňky a jejich podstata“. Základní kurz o biologických doplncích a jejich užívání.
- Seminář managementu. Je určen lidem, kteří už mají zkušenost s vedením. Na kurzu se řeší příklady z praxe jednotlivých účastníků. Seminaristé spolu vedou o řadech problémů diskusi pod dohledem vedoucího kurzu, který přispívá svými radami.
- Seminář „vedení a kreativita“. Na tomto workshopu se probírají reflexe stylu vedení, zacházení s kreativitou, vytváření nápadů, zacházení s kreativními lidmi, vedení malých týmů lidí, motivace a působení jako vzor nebo příklad druhým.
- Seminář „motivace“. Zde se probírá, jak vytvářet svým podřízeným zpětnou vazbu na jejich činnost a dále je motivovat. Jak motivovat ty členy týmu, jejichž produkt není v podstatě nikde vidět, protože je například součástí většího celku a jak zacházet s lidmi, kteří produkt považují za součást své osobnosti.
- Seminář „o moci“. V tomto případě se probírají témata jako je moc, konkurence a jak proti ní bojovat.
- Seminář „o komunikaci“. Zde se řeší vhodné metody komunikace se zákazníkem.
- Seminář „sdílení poznatků jiným“. Zkušenější zaměstnanci dokážou nováčkům poradit a něčemu je přiučit. Ale ne každý, kdo má určité schopnosti, je dokáže předávat dalším. Tento seminář vzdělává vedoucí předávat své schopnosti a dovednosti dalším.

## 2. Poradensko-informační

Publikační činností v odborných periodikách, zřízením nových internetových portálu a zavedením nových katalogů chce NSP přispět a napomoci svým zaměstnancům, být informovanými a vzdělanými.

*Příklad:*

- Příkladem může být portál <http://www.yesnsp.blogspot.com/>, jež monitoruje reálnou situaci na trhu a obsahuje různé články, tykající se biologických doplňků a zdraví celkově. Zaměstnanci mají možnost dostávat se k tomu zdroji kdykoliv, přístup není nějak omezen.
- Nové zavedené katalogy.

## 4.9 Systém odměňování a motivace

Každý, kdo chce jakýmkoliv způsobem vést lidi, by měl znát základní principy a vzorce motivace lidského chování. Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomě vnitřní síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost, určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.

Nezapomínejme, že lidé potřebují motivaci, a proto firma NSP má nastaveny základní motivační programy pro její skupinu prodejců, a tím je podporuje a odměňuje za jejich snahu.

Jako jedna z možností je nabídka nějakých balíčků produktů zdarma. Distributor, který vyhraje nebo splní podmínky motivačního programu v určitém období, bude rád i za několik málo výrobků zdarma. A i když firma něco málo investuje, tak se jí to v budoucnosti vrátí. Následuje dlouhá cesta, než se seženou lidi, kteří se k podnikání připojí, avšak pokud se podaří sehnat alespoň někoho, tak se mu věnuje. Důležité je,



nabídnout stálým zákazníkům členství ve firmě. Tím mají zákazníci levnější nabídku, tudíž budou moci šetřit. Většina z nich zjistí, že je dobře produkty i prodávat a rozšiřovat síť. NSP jim ukazuje cestu, ukazuje jim jak na to, ale to ostatní už je na nich.

Pak mají dobrý pocit z toho, že vydělávají nemálo peněz a že se jim daří.

Nyní po tomto úvodu k pochopení základních principů motivace a odměňování firmy NSP, se pojďme konkrétně podívat na systém odměn, provizí a možnosti

Vybudování nezávislého podnikání, které se uživatelům a členům sítě nabízí, je tu výjimečná příležitost pro každého.

Když jsme hovořili o principu síťového marketingu, tak důležitou roli v systému odměn budou hrát i další úrovně. Což znamená, čím vyšší pozici v organizační struktuře distributor má, tím více odměn získává. Tato skutečnost distributoru otevírá cestu k neomezeným výdělkům a příjmům.

Přidržíme se příkladu s oněmi deseti přímo doporučenými přáteli a známými. Představme si, že každý z nich - připomeňme, že oni jsou na naší první úrovni – doporučí naše služby také svým deseti přátelům a známým. To už máme najednou na naší druhé úrovni ve své síti sto uživatelů a za každého z nich distributor bude dostávat pravidelné měsíční provize. Totéž bude platit i pro třetí úroveň, kde v naší síti bude zapojeno již tisíc lidí, a tak systém vyplacení provizí pokračuje až do páté úrovně, kde by jsme mohli mít ve své síti pět tisíc uživatelů.

Výše pravidelných odměn není omezená a záleží pouze na distributorovi a jeho cílech, které chce dosáhnout. Tím jsou motivovány vydělávat a pracovat, aby měli více příjmů. Prostřednictvím toho vlastně získávají příležitost vytvořit finanční nezávislost a životní jistotu a možnost nechat za sebe pracovat jiné lidi. Vytvořit a řídit svůj vlastní úspěšný podnik, je další z mnoha skvělých výhod, kterých se dá v NSP využít. Podrobnější informace o systému odměňování uvádím v tabulce:

### Přehled personální a skupinové prémie

Hierarchický stupeň	Osobní objem	Skupinový objem	Personální prémie z osobního objemu v %	Skupinová prémie z objemu skupin v síti distributora v %		
				asistenty	konsultanty	manažery
Asistent	>0	>0	5	-	-	-
Konsultant	>=30	>=150	10	5-10**	-	-
Manažer	>=30	>=400	15-20**	10-15**	5-10**	
Leader	>=30	>=800	20-30**	15-20**	10-15**	5
Leader-asistent	>=30	>=800	20-30**	15-20**	10-15**	5
Leader-konsultant	>=30	>=700	20-30**	15-20**	10-15**	5
Leader-manažer	>=30	>=500	20-30**	15-20**	10-15**	5
Ředitel-asistent	>=30	>=400	20	15	10	5
Ředitel-konsultant	>=30	>=300	20	15	10	5
Ředitel-manažer	>=30	>=200	20	15	10	5
Radní ředitelů	x=30	>=100	20	15	10	

\*\* - navýšená personální a skupinová prémie pro distributory, kteří potvrdí svůj titul.

### Přehled leaderské prémie

Hierarchický stupeň	Leaderská prémie od skupinového objemu leaderů, které potvrdily svůj titul v %						
	1 úroveň	2 úroveň	3 úroveň	4 úroveň	5 úroveň	6 úroveň	7 úroveň
Leader	8/10**	6/8**	-	-	-	-	-
Leader -asistent	8/10**	6/8**	4/5**	-	-	-	-
Leader -	8/10**	6/8**	4/5**	2	-	-	-
Leader -manažer	8/9	6/7**	4	2	2	-	-
Ředitel-asistent	8/9	6/7**	4	2	2	2	-
Ředitel-konsultant	8/9	6/7**	4	2	2	2	1
Ředitel-manažer	8/9	6/7**	4	2	2	2	1

\*\* - navýšená leaderská prémie pro distributory, kteří potvrdí svůj titul.

## 4.10 SWOT analýza

Firma NSP je zisková společnost, která má spoustu silných stránek a příležitostí, které díky svému potenciálu může využít.

### ***Silné stránky:***

1. NSP je zákonným a etickým systémem podnikání uznávaným po celém světě.
2. NSP je kvalitní firma, což se dá poznat podle toho, že na trhu existuje už mnoho let, a to nejenom v Ukrajině, ale i v dalších 46 státech.
3. Produkt, který nabízí, vykazuje kvalitu a je pro zákazníky potřebný a užitečný. Přitom má veškerá povolení a zákonem požadované náležitosti pro jeho prodej ve světě.
4. Firma nepožaduje nákup produktu jako nutnou podmínku spolupráce. Zaměstnancům platí podle písemně daných pravidel jak za přímý zrealizovaný obchod, tak i za obchod lidí, které do firmy dotyčný přivede.
5. Jednotlivé pozice ve struktuře společnosti jsou písemně definovány a lze jich dosáhnout automaticky splněním daných kritérií.
6. Struktura NSP je směrem nahoru volně prostupná - lze tedy přeskočit méně úspěšné spolupracovníky nad sebou.

### ***Slabé stránky:***

1. Síťový marketing není návodem, jak rychle zbohatnout, i když se několika jedincům podařilo díky síťovému marketingu velice rychle zbohatnout, není to pravidlem.
2. Nelze sledovat ani provádět kontrolu kvality nabízených služeb zaměstnanci.
3. Oslabený systém výběru vhodných kandidátů do společnosti.

### ***Příležitosti:***

1. Příležitost k vytvoření vlastního podnikání.
2. Příležitosti k tomu, aby se člověk mohl stát svobodnou a finančně nezávislou osobou, která pracuje jen podle svého uvážení a získává čas na svoji rodinu a na to, co skutečně chce dělat..

3. NSP je otevřená pro všechny zájemce bez ohledu na pohlaví, vzdělání, rasu, náboženství, obchodní zkušenosti, sociální postavení, minulé úspěchy nebo neúspěchy.
4. NSP je šancí nastoupit profesionální kariéru.
5. NSP nabízí příležitost hlavní práce anebo si společnost ponechat jako hobby s finančním efektem.
6. Obchodní příležitostí, která nabízí alternativu k životu od výplaty k výplatě a od pondělí do pátku.
7. Dalšími nespornými výhodami tohoto způsobu podnikání jsou nízká rizika a přiměřené počáteční výdaje.
8. NSP je příležitostí pro všechny, kdo nemá kapitál.
9. V marketingové síti jste majitelem své živnosti.
10. V NSP pracujete dobrovolně, nemáte žádný závazek cokoliv dělat.
11. NSP se točí kolem volného výběru. Pracovník si vybírá sám s kým chce obchodovat, kdy, kde, proč a jak. NSP tak umožňuje kontrolu nad vlastním životem.
12. Pomocí NSP je možné získat neomezené příjmy a čas na jejich užití.

### ***Hrozby***

1. Riziko zkrachování ve firmě NSP je nižší, než v klasických způsobech podnikání, nicméně to neznamená, že firma zabývající se síťovým marketingem nemůže zkrachovat. Pokud management společnosti chybně použije tento způsob distribuce pro nevhodný výrobek, může tento případ nastat.
2. Existuje tady hrozba nárůstající nedůvěry lidí vůči biologickým doplňkům. To způsobuje existenci mnoha podvodnických přípravků, které se nabízejí na trhu a nejsou kvalitními výrobky, a tudíž mohou zpochybňovat kvalitu výrobků NSP.
3. Konkurence se tradiční medicínou. Mnoho lidí preferuje využívat známé léky, než podstoupit léčbu biologickými doplňky.

## 4.11 Shrnutí

Na závěr bych chtěla shrnout a podotknout nejdůležitější informace, jež se týkají analýzy společnosti NSP.

Pokud jde o společnost NSP, jedná se o mocný ekonomický fenomén s ohromným ziskovým potenciálem. Vysoký ziskový potenciál spočívá v tom, že toto odvětví průmyslu a obchodu je dnes naprosto plnohodnotným ekonomickým nástrojem, který si našel svoje místo ve struktuře obchodu na všech kontinentech a patří jednoznačně k nejatraktivnějším podnikatelským oborům současnosti. Je to obchod, kde zisk je vždy založen výhradně na obratu tvořeném prodejem zboží od mateřské firmy ke konečnému spotřebiteli. Těmito spotřebiteli potom jsou částečně samotní členové distribučního systému, kteří nakupují zboží pro vlastní spotřebu a z části jejich případní zákazníci. Tato struktura funguje na základě nabírání nových členů a za jejichž získávání vyplácí odměny.

Vstup do NSP je podmíněn jen velmi nízkým vstupním poplatkem a nestanovuje svým členům jakékoli povinné odběry výrobků. Neexistují tedy vynucované, povinné odběry zboží. Podmínkou členství v těchto sdruženích je dodržování velmi přísného etického kodexu, který obsahuje prvky ochrany zákazníků, ochrany distributorů a který všechny členské firmy zavazuje k legálnímu, etickému a serióznímu podnikání. Tudiž se nabízí možnost podnikání každému a nemá žádné věkové omezení ani pohlavní.

NSP je otevřená pro všechny zájemce bez ohledu na pohlaví, vzdělání, rasu, náboženství, obchodní zkušenosti, sociální postavení, minulé úspěchy nebo neúspěchy. Má spoustu příležitosti jako například možnost vytvoření vlastního kapitálu, nastolení kariéry a nezavazuje své zaměstnance ke každodenní práci.

Nicméně existují ve společnosti i problémy, které je potřeba řešit jako: nelze sledovat ani provádět kontrolu kvality nabízených služeb zaměstnanci. Tudiž se jedná také o oslabený systém výběru vhodných kandidátů do společnosti. Na řešení těchto problémů se zaměřím v následující kapitole.

## **5 Návrhy na řešení**

### **5.1 Definice problémů:**

1. Ne moc přísný systém výběru vhodných kandidátů na pozice distributorů. Následek – absence spolehlivých zaměstnanců.
2. Neschopnost kontrolovat způsob nabízení výrobku a poradenství, které provádějí distributoři pro zákazníky. Následek – pokles image společnosti a případná ztráta zákazníků.

### **5.2 Návrh na řešení problému č. 1: Nastavit nové zpřísněné výběrové řízení**

Výběrové řízení se využívá především při obsazování pracovních pozic ve firmě. Je to nejkvalitnější a nejpresnější způsob výběru zaměstnanců. V rámci konkurzu jsou velmi podrobně prověřovány osobnostní a profesní předpoklady uchazečů. Tímto způsobem se pak přesně posoudí vhodnost daného uchazeče pro danou pozici a tím se sníží riziko, že by dotyčný neuspěl ve funkci, o kterou se uchází. Zabezpečuje se tak kompletní výběrová kampaň, zpracování ohlasů, předvýběr kandidátů, popř. zařazení vhodných kandidátů. Ve všech fázích výběrového řízení společnost bude mít možnost zasahovat do celkového průběhu řízení a bude pravidelně seznamovaná s celkovým průběhem. Nezávisle na tomto průběhu bude jmenována konkurzní komise, která bude sestavována s největší pečlivostí tak, aby byly posouzeny osobnostní, kvalifikační a další předpoklady uchazečů. Na závěr bude vypracovaná závěrečná konkurzní zpráva s výsledky celé akce včetně doporučení pořadí zúčastněných adeptů.

Předtím než výběrové řízení bude zahájeno, je třeba si udělat jasno, co jsou zdroje a jak a čím budou objeveny a získány. Za interní zdroje zde budu považovat pracovníky firmy NSP. Za externí zdroje – všechny mimo firmu. Za vlastní síly budu považovat zaměstnance firmy, do které je pracovník vybírán. Pronajaté síly jsou potom rekrutní firmy.

Je nutné podotknout to, že při výběrovém řízení firma NSP bude využívat většinou interní zdroje s tím, že navíc využije služby psychologa, kterého předem zaměstná do společnosti. Rekrutní firmy v tomto případě není vhodné využívat z důvodu jejich zbytečnosti. Interní zdroje zůstávají nejpreferovanějším způsobem, který umožňuje systematický postup. Výhodou je motivační charakter pro pracovníky, které nepředbílá někdo z venčí. Další výhodou je absence nákladu, spojených s pronájmem externích sil.

Výběrové řízení bude probíhat následujícím způsobem: nejprve bych doporučila několik kroků, které budou zahrnovat přípravu k výběrovému řízení a následně kroky k samotnému průběhu výběrového řízení.

## **5.2.1 Příprava k výběrovému řízení**

### **5.2.1.1 Krok I: Zřízení výběrové komise**

Výběrová komise je orgán, který se svolává za účelem výběrového řízení. Jejím cílem je provádět výběr kandidátů podle daných výběrových kritérií a sestavovat seznam uchazečů v pořadí dle bodové hodnoty. Za účelem výběru nejlepších kandidátů je systém hodnocení založen na souboru kritérií, kterými je hodnocen uchazeč na základě požadavků, uvedených níže. Každý uchazeč bude hodnocen všemi členy komise. V případě hodnocení v rámci hodnotitelské komise je výsledné hodnocení konsensem všech jejích členů. Jestliže se jednotlivá hodnocení výrazně odlišují, je žádost posouzena ještě dalším hodnotitelem, a to rádním ředitelem, který má neomezenou moc. Komise se bude skládat z několika členů. V první řadě je zapotřebí účast psychologa, kterého společnost bude muset zaměstnat za účelem výběrového řízení ke sestavování psychologických testů a jeho případnou účast na vzdělávacích seminářích, které se mohou dotýkat komunikace a psychologických aspektů. Náklady s tím spojené se odehrávají v částce 10 000 Kč měsíčně. Tuto částku bude pobírat jako hrubou mzdu od firmy NSP. Kromě psychologa by se komise měla skládat ze dvou distributorů, kteří dosáhli aspoň titul manažera. Komise by měla nápomoc ke zvýšení efektivity výběrového řízení, a tudíž přispět ke zvýšení počtu kvalifikovaných zaměstnanců ve společnosti.



### 5.2.1.2 Krok II: Popis pracovního místa

Popis pracovního místa poskytuje základní informace o nabízené práci, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, o odpovědnosti, povinnostech a úkolech, které je třeba splňovat. Tento popis se využije především pro kandidáty, což jim usnadní pochopit její budoucí přínos k naplňování cílů společnosti a také upozornit na specifika dané pozice a cíle, které bude muset dosahovat. Pro společnost NSP navrhuji následující popis pracovního místa:

#### Profesiogram pracovní činnosti „Distributor společnosti NSP“

*Název pracovního místa:* Distributor společnosti NSP

*Definice pojmu „distributor společnosti NSP“:* Distributor je člověk, který zejména prodává a rozšiřuje svoji prodejní síť. Každý člověk, jež registruje nového člověka do své linie ve firmě, by byl rád, aby se jednalo o schopného a cílevědomého prodejce. Distributor je člověk, jenž podepsal smlouvu s firmou NSP, má právo na šíření výrobku společnosti a zúčastňovat se v marketingovém plánu. Firma má právo smlouvu zamítnout. Síť distributora potom je organizace, která má mnoho úrovní a skládá se z distributorů z každé úrovně. Distributoři se odlišují hierarchickými stupni, které získávají v závislosti na objemech prodaných výrobků a lákání nových zákazníků. Každý distributor má svého sponzora, který na něj dohlíží. Sponzor je distributorovým nadřízeným. Každý distributor může být sponzorem dalšímu distributoru.

#### **Charakteristika pracovní činnosti:**

- ***materiální produkt*** – plechovky s biologickými doplňky, přípravky z kosmetických řad, katalogy, letáky.
- ***manipulace s předměty*** – není vyžadována vysoce kvalifikovaná opatrnost v zacházení s odbornou technikou, jelikož tato pracovní činnost žádnou nezahrnuje.
- ***manipulace s živými organismy*** - zahrnuje spolupráci s lidmi, což vyžaduje vysoce komunikační schopnosti a dovednosti. Umění se přizpůsobovat náladě zákazníků a rozumět jejich přáním.

### Charakter činnosti:

- **druh a intenzita pracovní zátěže** – stupeň „unavitelnosti a opotřebení“ organismu při vykonávání dané činnosti je průměrný. Stupeň psychického zatížení je střední, fyzická namáhavost je umírněná a pracovní poloha je závislá na preferencích distributora.
- **složitosť** (technologie) - není vyžadována žádná odbornost, jelikož do činnosti nejsou zahrnované žádné technologie.
- **dynamika, variabilita činnosti** – proměnlivost činnosti vysoká, ovlivněna různorodostí poradenství, pracovní tempo je ovlivněno počtem objednávek.
- **zodpovědnost za výsledky** – míra zodpovědností je maximální, jelikož nequalifikované poradenství a nabízení výrobku má schopnost ovlivnit zdraví zákazníka, což zavazuje distributora být přímo a plně zodpovědným za výsledky své práce. Míra rizika je daná způsobem nabízení poradenství.
- **forma komunikace s okolím** - nároky na komunikaci distributora s lidmi jsou velice vysoké, což je nezbytně nutné pro uspokojení zákazníků a porozumění jejich přáním. Nutnost ovlivňování je závislé na konkrétních případech.

### Podmínky činnosti:

- **Charakter a umístění pracoviště** – není nutné mít samostatné a stálé kanceláře pro nabízení poradenství a výrobků. Je ale požadovaná vysoká přizpůsobivost k přemísťování v závislosti na zákazníky a jejich teritoriálním umístění.
- **Míra volnosti** – určování pracovního postupu je závislá na počtu objednaných poradenských zakázek.
  - a) **Pracovní doba a její členění** - distributor si zařídí podle svého.
  - b) **Převažující pracovní poloha** - proměnlivá
  - c) **Míra rušnosti na pracovišti** - jsou ovlivněné místem poskytování poradenství, které si distributor zvolí sám anebo zákazník.
  - d) **Druh a intenzita osvětlení pracoviště** - jsou ovlivněné místem poskytování poradenství, které si distributor zvolí sám anebo zákazník.
  - e) **Barevná úprava pracoviště** - jsou ovlivněné místem poskytování poradenství, které si distributor zvolí sám anebo zákazník.

- f) **Intenzita hluku** - jsou ovlivněné místem poskytování poradenství, které si distributor zvolí sám anebo zákazník.
- g) **Klimatické podmínky** – jsou ovlivněné místem poskytování poradenství, které si distributor zvolí sám anebo zákazník.

### **Předpoklady činnosti:**

- **Všeobecný rozhled a kulturnost** – nutný všeobecný přehled o probíhajících společenských událostech uvnitř NSP.
- **Odbornost** – po zaměstnání do společnosti NSP - nutnost absolvování seminářů uvnitř firmy.
- **Zkušenost** – není povinná
- **Osobnostní charakteristiky a vlastnosti** – vyžaduje trpělivost, všímavost, opatrnost, pečlivost, určitou vizi věci, tvořivost.
- **Nadání a speciální schopnosti či dovednosti** – požadované nejednotvárné vnímání a vize do budoucna.
- **Míra zaujatosti, motivace, zájem, nadšení** - jsou závislé na ochotě k sebezlepšování.

#### **5.2.1.3 Krok III: Definování kritéria na danou pracovní pozici**

Předpokladem pro úspěšné obsazení pracovní pozice je kvalitní definování kritéria na danou pracovní pozici. Standardní metody analýzy pracovního místa jsou však obvykle zaměřeny především na náplň práce a již méně pozornosti věnují osobnostním charakteristikám kandidáta. Právě osobnostní charakteristiky jsou však kritické pro optimální výkon na dané pracovní pozici. Proto je nejdříve třeba si formulovat kritéria výběru, podle nichž se budeme rozhodovat, zda a nakolik je určitý uchazeč tím pravým. Tato kritéria musí pokrývat všechny aspekty zdárného působení vybraného člověka v dané ekonomické a společenské situaci, v dané firmě, v dané funkci a v daném týmu či pracovní skupině.

Požadavky a kriteria:

Indikátory chování

1. Zodpovědnost
2. Disciplinovanost
3. Pracovitost
4. Schopnost koncentrace
5. Schopnost se koncentrovat na věci
6. Schopnost komunikovat
7. Schopnost se podílet na společném cíli
8. Schopnost vytvářet mezilidské vztahy
9. Schopnost pracovat v týmu
10. Rozhodnost
11. Schopnost zaujat
12. Pozitivní naladěnost
13. Rád potkávat nové lidi
14. Ochota pracovat
15. Schopnost zaujmout
16. Flexibilita
17. Trpělivost
18. Opatrnost
19. Pečlivost

Ostatní požadavky:

1. Osoba musí být plnoletá - 18 let
2. Plynulé ovládnání ruštiny nebo ukrajinštiny

Způsoby zjištění jednotlivých kriterií uvádím v tabulce níže:

Zodpovědnost	pohovor, testy
Disciplinovanost	pohovor, testy
Schopnost komunikovat	pohovor
Pracovitost	testy
Schopnost se koncentrovat na věci	testy
Schopnost se podílet na společném cíli	pohovor
Schopnost vytvářet mezilidské vztahy	pohovor
Schopnost pracovat v týmu	pohovor
Rozhodnost	testy
Schopnost zaujmout	pohovor
Pozitivní naladěnost	pohovor
Rád potkávat nové lidi	testy
Ochota pracovat	testy
Flexibilita	testy
Trpělivost	testy
Opatrnost	testy
Pečlivost	testy

## 5.2.2 Průběh výběrového řízení

### 5.2.2.1 Krok I: Osobní pohovor

Výběr nových pracovníků je jedním z úkolů personalistiky. K tomu se používá mnoho metod, nejdůležitější je ale získat si co nejvíce informací o potencionálním zájemci o místo a následně vyhodnotit jeho znalosti a zkušenosti v porovnání s ostatními pracovníky. Existuje několik způsobů zjištění těchto informací:

- pohovor
- testy
- reference (doporučení zaměstnanců z jiných zdrojů)
- životopis
- psychologické testy
- IQ testy
- Grafologie atd.

Firmě NSP se nejvíce doporučuji zaměřit na osobní pohovor a na psychologické testy. Ostatní metody zjištění informací bych vynechala s ohledem na to, že je to zbytečná záležitost, protože je zapotřebí brát v úvahu obchodní strategii firmy, která je založena na skutečnosti „čím více lidí, tím více vyděláme“, což pro firmu znamená, že by se měla vyhnout příliš komplikovanému výběrovému řízení, které by mohlo ovlivnit příliv nových lidí. Vytvoříme-li příliš složité výběrové řízení, méně lidí se do firmy dostane.

Úkolem zaměstnance firmy je ušetřit čas všem zúčastněným. Má za úkol co nejdříve rozeznat schopného uchazeče od osoby, která se na dané místo nehodí. Schopného uchazeče poté pošle dál, zpravidla na další kolo. Nevhodným uchazečům sdělí, že se s nimi nepočítá. Ve výběrovém procesu hraje významnou roli specifikace pracovního místa. Uchazeči by měli být oceňováni podle požadovaných dovedností a znalostí uvedených na seznamu specifikace pracovního místa a tam, kde je to možné podle osobních kvalit, i když ty mohou být lépe oceněny prostřednictvím rozhovoru. Osoby pověřené výběrem by si měly poznamenat, v jaké míře uchazeč splňuje požadavky specifikace pracovního místa a v jaké míře mu požadované dovednosti a znalosti chybí.

Teď bych se ráda dostala k tomu, jak osobní pohovor může napomoci společnosti NSP.

S osobním pohovorem se setká každý z nás - každý bude minimálně jednou v životě v pozici uchazeče o zaměstnání. Výsledek tohoto pohovoru může ovlivnit celý náš budoucí profesní život.

Osobní pohovor pomáhá určit, který uchazeč bude pro firmu tím nejlepším zaměstnancem a zároveň která firma bude tou nejlepší pro uchazeče. Najít uchazeče, jež je pro danou pozici vhodný, by znamenalo pro NSP najít kandidáta schopného reagovat na zadané kritéria a požadavky. Ještě důležitější bývá, zda má uchazeč potenciál stát se v budoucnosti dlouhodobým přínosem pro firmu. Tímto způsobem by společnost NSP mohla odhadnout, jestli může být uchazeč v dané pozici úspěšný a zda se do firmy hodí.

Osobní pohovor je nezbytná součást každého výběrového procesu. Ovlivní také nejenom společnost ale i uchazeče, jelikož jeho výkon na takovém setkání rozhodující mírou ovlivní výsledek celého výběrového řízení. Ve firmě NSP bude muset absolvovat jenom jeden osobní pohovor. Neznamená to ale, že by se na tento pohovor neměl připravovat.

Pohovor není jednostranný výslech. Jedná se o dialog mezi osobami, zaměstnancem firmy a uchazečem. Pro kandidáta je důležité jak klást otázky, tak i na ně odpovídat. Výběrové řízení bude zahrnovat dvě kola, tudíž v případě úspěchu na osobním pohovoru může uchazeč očekávat pozvání k testům.

Navrhuji, aby pohovor probíhal metodou dotazování, což znamená, že se kandidát podrobí řadě dotazů ze strany komise firmy NSP. Pohovory je oprávněna provádět komise. Délka pohovoru by neměla přesáhnout jednu hodinu. Dále by komise měla detailně popsat konkrétní náplň práce pozice, o níž se uchází, hlavní zodpovědnosti a pravomoci a kritéria úspěšnosti. Navrhuji také, aby byl pohovor prováděn pomocí předem vytvořené ankety, která komisi umožní zaznamenávat o uchazeči informace a následně je archivovat. Tento formulář uvádím v příloze č.1.

Odůvodním otázky, které jsem navrhla ve formuláře.

Odpovědí na otázku „co víte o naší firmě“ prokáže kandidát své znalosti o firmě a tak se dá zjistit, jak moc se o danou firmu uchazeč zajímá. Zjistí se také, zda se uchazeč na pohovor připravoval. Pokud uchazeč má zájem, tak by měl znát základní údaje o společnosti, jako třeba počet zaměstnanců, sídlo a pobočky, obrat nebo oblasti, v nichž společnost podniká, portfolio výrobků, případně informace o konkurenci. Ukáže se i přístup kandidáta k využití informace jako jsou například webové stránky společnosti.

Uchazeč má tím pádem příležitost prokázat svůj zájem a ukázat, že stojí právě o toto místo, právě v této firmě.

Každý chytrý nadřízený si přeje mít v týmu lidi, kteří své práci rozumí a baví je. Proto v první řadě komise by měla zkoumat motivaci uchazeče. To je ta otázka "proč chcete pracovat na této pozici". Je naprosto klíčová. Jestliže má rozumě znějící odpověď, je skoro vyhráno.

Okruh otázek zaměřených na silné a slabé stránky je sporným tématem debat o metodikách výběrových pohovorů. Přesto je často tento okruh témat zařazován a v tomto případě se připravenému uchazeči naskýtá obrovská šance vyniknout a vychválit se. Nikdo ve skutečnosti nechce říct o svých skutečných slabostech, spíš jde o to zjistit, zda člověk ví, jaké soft skills jsou dnes žádány. Může se např. zmínit o svých výborných komunikačních schopnostech. Cílem je tady zjistit, nakolik si uchazeč orientuje ve dnešních požadavkách a co může společnosti nabídnout.

Otázky zaměřené na dosavadní zkušenosti a praxi. Jejich účelem je určit, rozsah znalostí, praktických zkušeností a někdy i kontaktů důležitých pro výkon práce na pozici, na kterou se uchazeč přihlásil.

Dále mluvíme o otázkách zaměřených na představy o budoucnosti, motivaci a zájem o další pracovní růst.

Budoucí zaměstnavatel se pochopitelně zajímá i o ambice uchazeče a o jeho představy o budoucím vývoji kariéry. Zaměstnavatelé mají zájem vyhledat nejvhodnějšího uchazeče nikoliv uchazeče, který splňuje všechny požadavky, ale jeho kvalifikace, praxe či ambice ho předurčují pro výkon jiné (vyšší) pozice a nabízené pracovní místo by pro něj bylo pouze východiskem „z nouze“.

Rodinné zázemí je podstatné pro všechny pracovníky, v některých případech je výhodou pevná kotva v rodinném životě, pro jiné pozice nebo jiné firmy je vhodnější uchazeč či uchazečka, který(á) je bez závazků.

Cílem otázek mířených na zájmy a koníčky je zjistit informace o mimopracovních aktivitách pracovníka. Koníčky a záliby často mohou pomoci, pokud uchazeč uvede takové koníčky které jsou v souladu s předpoklady pro výkon pozice i pro práci v týmu.

Po nalezení odpovědi na výše kladené otázky, by měla komise ponechat prostor uchazeči a jeho otázkám. Nastává změna rolí. Iniciativa je na kandidátovi. Podle chytrých a připravených otázek se dá rychle rozeznat motivovaného uchazeče.



### Analyza pohovoru

Celý průběh pohovoru může ukázat, jak vážně přistupují k výběru uchazeči, jak dokáží sebe prezentovat, zda mají jasnou vizi a cíle. Z celé návštěvy se dá odnést celá řada dojmů. Je možno si dělat i poznámky a třídit si jednotlivé dojmy na papír podle míry pozitiv a negativ. Pak by mělo následovat přiřazení váhy důležitosti jednotlivým faktorům a uvažování. Je třeba dávat pozor i na to, že často detail, na počátku bezvýznamný, může přerůst díky opakovanosti v zásadní věc. S ohledem na to, že se povahově uchazeči hodně liší, každý má svoje pozitiva a negativa, bude zapotřebí přistoupit k určitému kompromisu. Nejlepšími kandidáty jsou lidé, kteří jsou ochotni trávit velkou část svého času v práci a kteří by uspokojovali nejen požadavky společnosti ale i svoje. Je nutné, aby proběhlo také porovnání charakteristik uchazeče s odpovídajícími požadavky. Uchazeči, kteří neprokázali, že mají nezbytné požadované kvality, by měli být vyloučení. Konečný výběr by se poté měl uskutečnit tak, že nejvyšší hodnocení dostanou ti uchazeči, kteří splňují požadavky.

#### **5.2.2.2 Krok II: Psychologické testy**

Jako druhý krok výběrového řízení doporučuji nastavit psychologické testy, jelikož se jedná o metodu, která identifikuje klíčové kompetence a osobnostní charakteristiky důležité pro optimální výkon určité pozice. Tyto testy budou vypracované pomocí psychologa společnosti NSP.

Většina firem si dnes k výběru nového zaměstnance bere na pomoc také celkový profil osobnosti jednotlivých uchazečů. Ten zahrnuje rozbor stylu myšlení, profesní orientaci a profil osobnostních rysů. Poodhalí se tak například silné a slabé stránky uchazeče, jeho chování na pracovišti i mimo něj a zvládání stresových situací.

Na základě zjištěných informací se pak profil kandidáta porovná s konkrétními požadavky společnosti na obsazovanou pozici. Hodnotí se, na kolik se rysy chování testovaného jedince ztotožňují právě s charakterem pozice. Je možné odhadnout například i to, jak by daný člověk zapadl do firemní kultury společnosti.

Existuje mnoho metod, jak osobnost člověka testovat, avšak žádná z nich neposkytne zaručený výsledek, proto slouží spíše jako podpora průkaznějších metod prověřování uchazeče.

S využitím psychologických testů lze vytvářet popisy kompetencí, které jsou nezbytným podkladem pro kvalitní řízení lidských zdrojů.

Pro úspěšný výkon různých zaměstnání jsou důležité různé osobnostní charakteristiky a kompetence. Osobnostní charakteristiky a kompetence, klíčové pro výkon práce na určité pozici, napomáhají k řízení. Tyto představy o ideálních kompetencích se však nemusí plně shodovat s kompetencemi, které reálně předpovídají úspěch na konkrétní pozici. Je proto také důležité využít i zkušeností lidí a nejenom jejich psychologické charakteristiky.

Tato metoda je zaměřena na identifikaci osobnostních, motivačních a behaviorálních kompetencí, nutných pro úspěšný výkon práce na určitém pracovním místě. Výsledky slouží jako podklad pro řízení personálního managementu v podniku. Psychologické testy zahrnují analýzu několika sfér jako například:

- analýza osobnostního profilu pro danou pozici
- identifikace možných bariér ve výkonu práce na dané pozici
- identifikace pracovních preferencí
- ohodnocení pracovních kompetencí

Jedná se o účinný nástroj, který společnosti pomůže vybrat nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. Test může být administrován ve formě tužka-papír. Testy tak mohou sloužit jako vhodný podklad pro přijímací pohovor, či se stát hlavním nástrojem předběžného výběru kandidátů při minimálních nárocích na čas distributorů i čas uchazečů.

Pomocí psychologických testů se můžeme dostat i k povahovým vlastnostem uchazeče jako je například:

- Řídící předpoklady - asertivita, schopnost sebe prosazení, organizační a vůdčí schopnosti.
- Charakterové vlastnosti - smysl pro zodpovědnost, respekt k normám, tendence k přetvářce, otevřenost, loajálnost a další.

- Ukazatele psychické stability - odolnost vůči zátěži, frustrační odolnost, stabilita nálad, sebeovládání, schopnost překonávat překážky.
- Sociální dimenze jedince - komunikativnost, kontaktabilita, sociální adaptabilita, týmová orientace, otevřenost vůči skupině, schopnost prosadit se.

Navrhuji testy, jež poskytnou co nejkomplexnější obrázek osobnosti vyplňující osoby. Mohou být velmi různorodé. Dotknou se například jednání ve specifických situacích, pocitů a reakcí v různých podmínkách, vztahů v soukromém i společenském životě a mnohého dalšího. Neexistuje žádná správná nebo špatná odpověď. Některé otázky se mohou úmyslně opakovat v jiné formulaci. Příklad psychologického testu uvádím v příloze č.2.

Navrhuji také velmi populární kreslení obrázků. Platí zde všeobecné pravidlo vynechávat zbytečné detaily, které nejsou součástí zadání. Například kreslení všem nám dobře známého stromu.

#### **Příklady několika konkrétních úkolů a jak bývají hodnoceny:**

- dvě postavičky (v sukni a kalhotách) – obě postavy nakreslit stejně velké, jde o symboliku vnímání muže a ženy, matky a otce
- strom – kladně bývá hodnocen spíše košatý listnatý strom, jenž by měl mít i kořeny (ty představují rodinné zázemí, nemají však dominovat)

#### **U obrázků zvířat hraje roli například i směr jeho pohledu:**

- pohled doleva – máte smysl pro disciplínu, zakládáte si na zvycích, jste přátelští
- pohled doprava – aktivní a kreativní člověk, ne příliš rodinný typ
- pohled přímo – vyrovnaný, upřímný člověk, neschovávající se před konflikty

Charakteristika člověka bývá odvozována z velké části i z umístění obrázku. Doprostřed papíru nakreslí obrázek spíše realista, do horní části optimista, dolní si vybírají převážně pesimisté. Střed papíru celkově volí spíše extroverti, mimo střed malují introverti.

Více detailní kresba pak ukazuje na člověka uvažujícího více analyticky, trpělivější typ. Schématictější kresba naopak naznačuje, že půjde o člověka citlivějšího a dobrosrdečného.

Velice populární je i obrazový test osobnosti: je dáno několik obrázků, z nichž každý má určitou charakteristiku osobnosti. Uchazeč zde musí vybrat obrázek, jež se mu líbí nejvíce, jak barevně tak i tvarově. Příklad uvádím v příloze č. 3

### **5.3 Návrh na řešení problému č. 2: Nastavit systematické pozorování distributorů.**

Neschopnost kontrolovat způsob nabízení výrobků a poradenství, které provádějí distributoři pro zákazníky, jedná se o přetrvávající problém pro společnost. Jako následek je možný pokles image společnosti a případná ztráta zákazníků. Navrhují tento problém řešit pomocí systematického pozorování distributorů, které napomůže k odstranění tohoto problému, a tak přispěje ke zlepšení kvalifikace distributorů.

Nejprve si nadefinujeme pojem „pozorování“ a rozebereme, jak nám může napomoci. Pozorování je určitým výzkumem. Člověku, který tento výzkum provádí, říkáme výzkumník. Za výzkumníka ve společnosti NSP můžeme považovat distributory, které budou k této činnosti oprávněni. Distributor, který má alespoň titul manažera, má pravomoc tuto činnost vykonávat, což znamená, že každý manažer, jenž má ve své síti distributory, by měl provádět jejich systematické pozorování, a tak dohlížet na způsob nabízení poradenství.

Výzkumník by měl pozorovat události, formulovat některé možné ideje o nich a testovat jejich přesnost. Je to činnost, která je systematicky záměrná. Záměrností je myšleno vytyčení cíle pozorování. Dále by se mělo jednat o plánované sledování jevu, což znamená, že by bylo předem stanoveno, kolik pozorování se uskuteční a případně by měly být stanoveny další podmínky pozorování (jako je doba, po kterou pozorování bude probíhat apod.). Svou podstatou, tedy díky tomu, že pozorování je záměrné a zaměřené, dává pozorování důkaz o určité části reality a tedy o tom, jakým způsobem

distributoři nabízejí výrobky společnosti NSP a jestli se toto poradenství provádí na základě standardů stanovených ve firmě.

Cílem pozorování jsou distributoři, služby, které nabízejí a vztahy, které zákazníci budují.

Pozorování by mělo splňovat nároky na systematickost. Pozorování si pochopitelně musí všimnout jak běžných jevů, tak i jevů, na něž není bezprostředně zaměřena pozornost a které se mohou vyskytovat jako jevy doprovodné, například neverbální komunikace distributora, která může působit špatným dojmem na zákazníka, a tak zhoršovat celkovou image společnosti.

Pozorování je zaměřeno především na pravidelnost výskytu určitého jevu, nekvalifikované poradenství a jeho kvantitativní i kvalitativní stránky.

Navrhnu metodu simulovaného zákazníka „mystery customer“, což znamená fiktivní zákazník. Jedná se o to, že distributor předstírá, že je zákazník za účelem zjištění kvality nabízeného poradenství zaměstnancem. Pozorovatel bude muset položit řadu otázek, týkajících se výrobků a jejich působení na zdraví, aby mohl zjistit, jestli distributor splňuje kvalifikační zázemí společnosti.

Možné položené dotazy:

- K čemu slouží biologické doplňky?
- Jak přispívají zdraví?
- Jsou škodlivé? Proč?
- Čím jsou lepší než antibiotika?
- Dá se je přirovnávat lékům?
- Jedná se o vitamíny?
- Čím jsou biologické doplňky v NSP lepší než ty, které se prodávají v obchodech?
- Působí jako drogy? Dá se na ně zvyknout?
- Jsou hypoalergenní?
- Jak jsou účinné?
- Čím jsou výjimečné?

- Mohou je užívat i děti?
- Mohou je užívat těhotné ženy?

Pozorovatel na takový způsob provede studium distributora při práci, zaznamená to, co dělá, jak to dělá a kolik času věnuje své práci a společnosti. Tato metoda je vhodná obzvláště pro firmu NSP protože se zde nevyskytuje velký počet klíčových prací, které se mají analyzovat do hloubky a není to finančně náročné. Nejdůležitějšími činnostmi pro analyzování jsou: způsob nabízení poradenství a komunikace se zákazníkem. Takto bude pozorovatel analyzovat, co distributoři skutečně dělají.

Poté si pozorovatel vypracuje popis zjištěných informací o distributoru. Tyto záznamy pak pozorovatel použije jako základní materiál pro hodnocení distributora. Hodnocení pak umožní rozpoznat rysy chování distributora v práci a jeho kompetence v oblasti. Na konci by měla být sestavena úplná analýza, která má popsat, co distributor dělá dobře a co dělá špatně. Takovým způsobem pozorovatel proniká do problému a vynáší na světlo popis charakteristiky práce zaměstnance. Tyto popisy jsou pak předané výběrové komisi, která rozhodne, jaká opatření se mají udělat ke zlepšení kvalifikace distributora.

Tato metoda by ve veliké míře prospěla společnosti NSP, protože zajišťuje podrobný popis kompetence jejich členů.

## **6 Závěr a přínos**

Cílem mé práce byla analýza současného stavu personálního managementu ve společnosti NSP a definování přetrvávajících problémů v této oblasti.

Nicméně jejím hlavním cílem byl pokus navrhnout opatření, které zvětší efektivitu společnosti, a tak přispěje k její celkové prosperitě prostřednictvím mnou navržených opatření.

V první části diplomové práce jsem provedla analýzu společnosti NSP, abych zjistila její současnou situaci a stanovila její silné a slabé stránky, její možnosti, příležitosti a hrozby. Na základě této analýzy jsem získala informace, jež uvádím:

### **Silné stránky společnosti NSP:**

- NSP je firma, která vykazuje kvalitu, což se dá poznat podle toho, že na trhu existuje už mnoho let, a to nejenom v Ukrajině, ale i v dalších 46 státech.
- Produkt, který nabízí, je pro zákazníky potřebný a užitečný. Má veškerá povolení a zákonem požadované náležitosti pro jeho prodej ve světě.
- Firma nepožaduje nákup produktu jako nutnou podmínku spolupráce.
- Zaměstnancům platí podle písemně daných pravidel jak za přímý zrealizovaný obchod, tak i za obchod lidí, které do firmy dotyčný přivede.
- Jednotlivé pozice ve struktuře společnosti jsou písemně definovány a lze jich dosáhnout automaticky splněním daných kritérií.

### **Slabé stránky společnosti NSP:**

- Nelze sledovat ani provádět kontrolu kvality nabízených služeb zaměstnanci.
- Oslabený systém výběru vhodných kandidátů do společnosti.

### **Příležitosti společnosti NSP:**

- Příležitost k vytvoření vlastního podnikání.

- Příležitosti k tomu, aby se člověk mohl stát svobodnou a finančně nezávislou osobou, která pracuje jen podle svého uvážení a získává tak čas na svoji rodinu a na to, co skutečně chce dělat.
- NSP je šancí nastoupit profesionální kariéru bez ohledu na pohlaví, vzdělání, rasu, náboženství, obchodní zkušenosti, sociální postavení, minulé úspěchy nebo neúspěchy.
- NSP nabízí příležitost hlavní práce anebo si společnost ponechat jako hobby s finančním efektem.
- Dalšími nespornými výhodami tohoto způsobu podnikání jsou nízká rizika a přiměřené počáteční výdaje.
- V NSP pracujete dobrovolně, nemáte žádný závazek cokoliv dělat.
- Pomocí NSP je možné získat neomezené příjmy a čas na jejich užití.

#### **Hrozby společnosti NSP:**

- Riziko zkrachování ve firmě NSP je nižší, než v klasických způsobech podnikání, nicméně to neznamená, že firma zabývající se síťovým marketingem nemůže zkrachovat.
- Existuje tady hrozba narůstající nedůvěry lidí vůči biologickým doplňkům. To způsobuje existenci mnoha podvodnických přípravků, které se nabízejí na trhu a nejsou kvalitními výrobky, a tudíž můžou zpochybňovat kvalitu výrobků NSP.
- Konkurence s tradiční medicínou. Mnoho lidí preferuje využívat známé léky, než podstoupit léčbu biologickými doplňky.

Mohla bych zde shrnout, že firma NSP má obrovský potenciál růstu. Je to vidět pomocí výše popsaných příležitostí, nicméně přetrvává ve firmě několik problému, které se vyskytují v oblasti personálního managementu.

Z provedené analýzy současného stavu vyplynulo, že kritickými oblastmi firmy NSP jsou ne moc přísná výběrová řízení a neschopnost provádět kontrolu nad zaměstnanci a jejich způsobu poskytování poradenství uživatelům.



Po určení hlavních nedostatků jsem navrhla několik opatření a způsobů jejich odstranění, na které jsem se zaměřila ve druhé části mé práce.

Problém č. 1, který se dotkl oblasti personálního managementu je ne moc přísný systém výběru vhodných kandidátů na pozice distributorů, který má za následek absence spolehlivých zaměstnanců. Navrhla jsem tento problém odstranit pomocí zpřísněného výběrového řízení vhodných kandidátů na pozice distributora.

Problém č. 2 je spojen s neschopností společnosti provádět kontrolu způsobu nabízení výrobku a poradenství, které provádějí distributoři pro zákazníky. Jako následek je pokles image společnosti a případná ztráta zákazníků. Navrhla jsem zavést systematické pozorování distributorů.

## **Přínos**

Hlavní podmínkou úspěchu při řízení efektivitu firmy je kvalita dostupných informací o lidech. Navržené opatření spojené se zřízením zpřísněného výběrového řízení napomůže firmě odhadnout správné kandidáty, a tak i možné důsledky. Například neproověříme-li uchazeče, uděláme chybu. Výběrové řízení společnosti napomůže zjišťovat a odstraňovat informační nepřesnosti o kandidátech, posuzovat nedostatky a chyby v organizační práci, plánovat nezbytné personální změny v zájmu jejího přizpůsobení se budoucím potřebám rozvoje podniku. A také zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců, stanovení budoucí profesní dráhy a jejich kvalifikačního rozvoje. V neposlední řadě napomohou tyto opatření i k odstraňování a nápravě zjištěných nedostatků jak v organizaci, tak i ve výkonu a výsledcích práce zaměstnanců. Další výhodou těchto návrhů jsou zlepšení poznání a vyladění vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými a zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení jejich řešení. Je vidět, že navržená opatření by měla zvýšit efektivitu společnosti, což vytváří nové příležitosti pro podnikání a nabízí společnosti nové možnosti.

## Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. WERTHER, W. DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 6. vydání 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
3. WALKER, A.J. *Moderní personální management.nejnovější trendy a technologie*. 1. vydání 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
6. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vydání 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
7. PALAN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. 1. vydání 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
8. FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vydání 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
9. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
10. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vydání 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
11. NOVIKOV, A. *Gorizonti Sunshine NSP*, 2008, č. 17, 27 s.
12. CHECHETKINA, E. *Vesnik NSP*, 2002, č. 2, 32 s.
13. NIKITINA, A. *Uspex v NSP*, 2002, č. 5, 54 s.
14. SHRAYDER, T. *26 mgnovennix idey dlya postroeniya vashego setevogo biznesa*. 1. vydání 2004. 152 s.
15. DUBKOVSKIY, B. *Blestyashiy shans*. 1. vydání 2004. 94 s.

### Internet

16. Psychologické testy /online/, dostupné z:  
<<http://www.help24.cz/index.php?page=psychologicke-testy>>

17. Psychologické testy /online/, dostupné z:  
<<http://vsp.blog.cz/0601/psychologicke-testy>>
18. Obrazový test osobnosti /online/, dostupné z:  
<<http://www.proficomm.cz/cz/online-testy-osobnosti/obrazovy-test-osobnosti.php>>
19. Nature's Sunshine Products /online/, dostupné z:  
< <http://www.naturessunshine.com/us/company/history/history.aspx>>
20. Nature's Sunshine Products /online/, dostupné z:  
<http://www.naturessunshine.ru/>
21. Blog Aleksanda i Jaroslavi Tkachevix. Pogovorim o setevom marketinge.  
/online/, dostupné z: < <http://www.yesnsp.blogspot.com/>>

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: *Formulář výběrového řízení*

Příloha č. 2: *Vzor psychologického testu*

Příloha č. 3: *Obrazový test osobnosti*

## Příloha č. 1: Formulář k výběrovému řízení

<b>Výběrové řízení na obsazení pozice distributora ve firmě NSP</b>
Výběrové řízení provedl:
Titul dosažený ve firmě NSP:
Jméno a příjmení uchazeče:
Datum narození:
Vysokoškolské vzdělání:
Adresa trvalého bydliště:
Telefonní číslo:
E-mail:
<b>Co víte o naší firmě?</b>
<b>Proč máte zájem o tuto pozici?</b>
<b>Co očekáváte od práce, o kterou se ucházíte?</b>
<b>Co můžete společnosti nabídnout?</b>
<b>Co znáte o produktech a službách, které společnost nabízí?</b>
<b>Jaké vlastnosti považujete za samozřejmé, pokud hovoříme o manažerech a leaderech?</b>
<b>Jaké jsou Vaše silné stránky?</b>
<b>Jaké jsou Vaše slabé stránky?</b>
<b>Které dobré a špatné vlastnosti máte?</b>

<b>Upřednostňujete práci v týmu nebo samostatnou práci?</b>
<b>Jste týmový hráč?</b>
<b>Jaký druh práce vás nejvíce uspokojuje?</b>
<b>Jak hodnotíte Vaši schopnost delegovat úkoly?</b>
<b>Jste odolní vůči stresu?</b>
<b>Jakým způsobem si zvyšujete Vaší profesní kvalifikaci?</b>
<b>Jak si představujete vaší budoucí kariéru?</b>
<b>Popište jak si představujete Vaše ideální zaměstnání?</b>
<b>Kde se vidíte za dva roky?</b>
<b>Kde se vidíte za pět let?</b>
<b>Máte v úmyslu jít opět studovat?</b>
<b>Jak dlouho byste chtěli pracovat pro společnost NSP?</b>
<b>Mají rodinné tradice vliv na vaší kariéru?</b>
<b>Čeho chcete v kariéře dosáhnout?</b>

## **Příloha č. 2: Vzor psychologického testu**

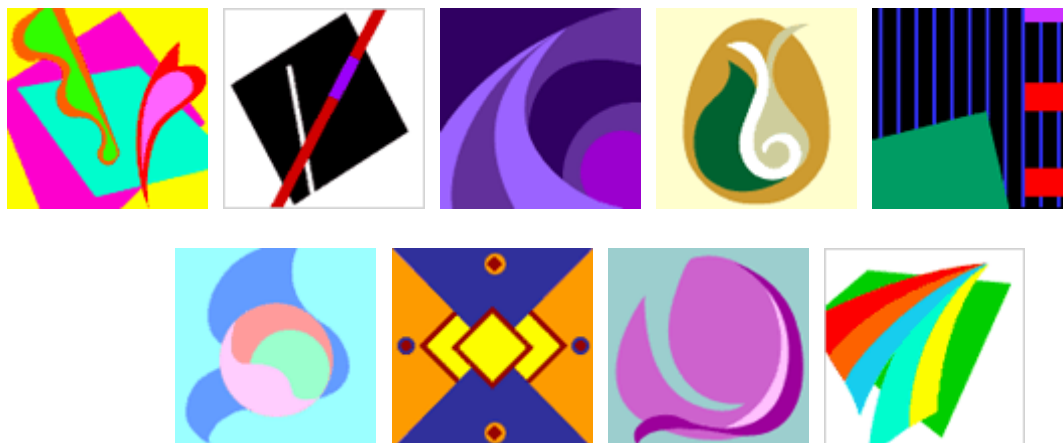
1. Jste obvykle bez starostí?
2. Dělá Vám problém odpovídat někomu „NE“?
3. Když se do něčeho pustíte, promyslíte si to napřed?
4. Když řeknete, že něco uděláte, dodržíte svůj slib, i kdyby to způsobilo nepříjemnosti?
5. Míváte návaly nálad od veselé do smutné?
6. Jednáte a mluvíte obvykle bez dlouhého rozmyšlení?
7. Cítíte se někdy bídne a ani nevíte proč?
8. Udělal(a) byste skoro cokoliv, jen abyste si troufnul(a)?
9. Stává se Vám někdy, že se rozčílíte a neovládnete se?
10. Trápíte se často tím, co byste neměl(a) dělat nebo říci?
11. Dáváte všeobecně přednost čtení před setkáním se s lidmi?
12. Jste poměrně často dotčen(a)?
13. Chodíte ráda do společnosti?
14. Míváte občas myšlenky nebo nápady, o nichž by jste si nepřál(a), aby je jiní znali?
15. Býváte plný(á) energie a jindy zase velmi ochablý(á)?
16. Máte raději málo, ale opravdových přátel?
17. Zasníte se často během dne?
18. Když na Vás někdo křičí, odpovídáte též křikem?
19. Znepokojují Vás často pocity viny?
20. Jsou všechny Vaše návyky dobré a žádoucí?
21. Dovedete se obyčejně ve veselé společnosti značně uvolnit a rozveselit?
22. Řekl(a) byste o sobě, že jste napjat(a) nebo přecitlivělý(á)?
23. Pokládají Vás lidé za velmi živého člověka?
24. Když uděláte něco důležitého, máte potom často pocit, že jste mohl(a) udělat lépe?
25. Jste většinou tichý(á), když jste mezi lidmi?
26. Říkáte také někdy lži?

27. Honí se Vám v hlavě myšlenky do té míry, že nemůžete spát?
28. Když se chcete něco dozvědět, vyhledáte si to raději v knihách, než byste o tom s někým mluvil(a)?
29. Míváte pocity bušení nebo svírání srdce?
30. Máte rád takový druh práce, na niž se musíte soustředit?
31. Míváte záchvaty stresu nebo chvění?
32. Ohlásil(a) byste vše na policii, i kdybyste věděl(a), že se na to nepříjde?
33. Je Vám proti mysli pobyt ve společnosti, kde si jeden z druhého dělá legraci?
34. Rozčílíte se snadno?
35. Máte rád(a) takovou činnost, kde se musíte rychle rozhodovat?
36. Děláte si starosti ze špatných věcí, které by se mohly přihodit?
37. Pohybujete se pomalu i bez spěchu?
38. Přišel(la) jste někdy pozdě na schůzku nebo do práce?
39. Míváte někdy děsivé sny?
40. Povídáte si s lidmi tak rád(a), že si neodpustíte žádnou příležitost dát se do řeči s cizí osobou?
41. Trpíte různými velkými bolestmi a trápením?
42. Byl(a) byste hodně nešťastný(á), kdybyste se po většinu dne nemohl(a) vídat s mnoha lidmi?
43. Řekl(a) byste o sobě, že jste nervózní?
44. Jsou mezi lidmi, jež znáte, osoby, které nemáte rád(a)?
45. Řekla byste o sobě, že nemáte dost sebedůvěry?
46. Jste snadno dotčen(a), když na Vás nebo na Vaší práci najdou chyby?
47. Bývá Vám zatěžko opravdově se bavit jste-li v živé a veselé společnosti?
48. Trápí Vás pocity méněcennosti?
59. Dovedete do poněkud nudné společnosti snadno vnést oživení?
50. Mluvíte někdy o věcech, o nichž nic nevíte?
51. Děláte si starosti o své zdraví?
52. Děláte si legraci z jiných?
53. Trpíte nespavostí?
54. Často se udržíte po práci?
55. Děla Vám problém dorazit na setkání včas?

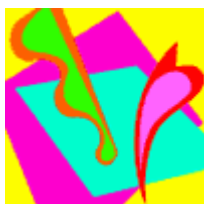


56. Dělá Vám problém časté stěhování?
57. Rád(a) cestujete?
58. Lehce se rozčílíte?
59. Rád(a) riskujete?
60. Vedete diář, do kterého zaznamenáváte informace a plán na příští den?

### Příloha č. 3: Obrazový test osobnosti<sup>1</sup>



#### Vysvětlení obrázku:



#### *Bezproblémový, Hravý, Veselý*

Milujete volný a spontánní život. Pokoušíte se užít si toho, co je nejvíce v souladu s heslem: "Žijeme jen jednou". Jste velmi zvědaví a otevření ke všemu novému a těžíte ze změn. Nic není horšího, než když se cítíte spoutáni. Jste vždy všestranně připraveni na každé překvapení.



#### *Nezávislý, Nekonvenční, Nespoutaný*

Požadujete pro sebe volný životní prostor. Máte umělecký cit, který použije buď ve vaší práci nebo v oddechových činnostech. Vaše touha po svobodě vás někdy přiměje udělat přesně opak toho, co by od vás okolí čekalo. Váš životní styl je velmi individualistický. Nechcete nikdy nic napodobovat, ale žijete podle svých vlastních nápadů a přesvědčení, dokonce jestliže toto znamená plavat proti proudu.

<sup>1</sup> Převzato z /online/ Obrazový test osobnosti. Dostupné z: <<http://www.proficomm.cz/cz/online-testy-osobnosti/obrazovy-test-osobnosti.php>>



### ***Sebepozorující, citlivý, přemítavý***

Nenávidíte povrchnost - raději budete osamoceni, než abyste přetrpěli krátký rozhovor. Vaše vztahy s přáteli jsou velmi silné a dávají vám pocit vnitřního klidu a harmonie, který potřebujete. Nevadí vám být osamoceni i po delší dobu a zřídka se stane, že se nudíte.



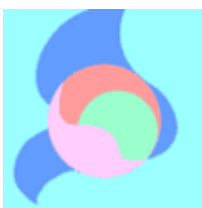
### ***Přízemní, vyvážený, harmonický***

Ceníte si přirozeného stylu a milujete nekomplikovanost. Lidé vás obdivují, protože stojíte oběma nohama na zemi a oni se mohou na Vás spolehnout. Svým blízkým poskytujete pocit bezpečí a ponecháváte jim jejich prostor. Víte jak důležité je být lidský a přívětivý. Odmítáte všechno co je křiklavé a všední. A jste velice kritický k rozmarům módních trendů.



### ***Profesionál, pragmatický, sebevědomý***

Máte svůj život pevně v rukou a věříte více ve své schopnosti než ve štěstí. Problémy řešíte vždy prakticky. Máte realistický pohled na věci ve vašem životě a do všeho se pouštíte bez zaváhání. V práci jste velmi zodpovědní a lidé vědí, že se na vás mohou spolehnout. Nejste nikdy úplně spokojen, pokud nedosáhnete uskutečnění vlastních nápadů.



### ***Mírový, diskrétní, mírumilovný***

Jste bezstarostní a přesto diskrétní. Snadno se spřátelíte, přesto si vážíte svého soukromí a nezávislosti. Rádi se občas vzdálíte všemu shonu a zvažujete smysl života a užíváte si. Potřebujete-li prostor, tak se vzdálíte na odlehlé místo, ale nejste samotář. Žijete v harmonii se sebou a se světem. Ceníte si života a toho co vám tento svět může nabídnout.



### ***Analytický, důvěryhodný, sebevědomý.***

Máte vysoké morální kvality a vaše city jsou stálé. Rádi se obklopujete drahokamy, které najdete, ačkoliv by je jiní přehlídli.

Kultura hraje zvláštní roli ve vašem životě. Našli jste váš vlastní osobní styl, který je elegantní a exkluzivní, nepodléhající rozmarům módy. Vaším ideálem, na kterém vy zakládáte váš život, je kultivované potěšení. Ceníte si kultivovanosti lidí, kteří vás obklopují.



***Romantický, snivý, citově založený***

Jste velmi citlivá osoba. Na věci nehledíte střízlivě ani rozumně. Vaše pocity jsou pro vás nejdůležitější. Cítíte, že je důležité mít v životě sny. Odmítáte lidi, kteří opovrhují romantismem a přemýšlí racionálně. Vaše nálada je velmi proměnlivá a vy na tom nehodláte nic měnit.



***Dynamický, aktivní, extrovert***

Rádi přijímáte určitá rizika výměnou za zajímavou a rozmanitou práci. Rutina má na vás naopak ochromující účinek. Rádi se dění aktivně účastníte a nejste jen pasivním divákem.