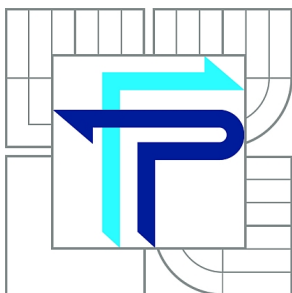


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

KREATIVITA V ROZVOJI PRACOVNÍKA A ORGANIZACE

CREATIVITY IN PERSONAL AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARIE HEROUTOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marie Heroutová

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Kreativita v rozvoji pracovníka a organizace

v anglickém jazyce:

Creativity in Personal and Organizational Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

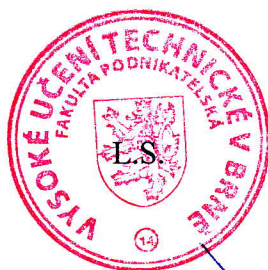
FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

MYERS, Isabel Briggs, Linda K. KIRBY a Katharine D. MYERS. Introduction to type: a guide to understanding your results on the Myers-Briggs Type Indicator. 6th ed. / . Oxford: Oxford Psychologists Press, 2000, 43 p. ISBN 18-563-9067-5.

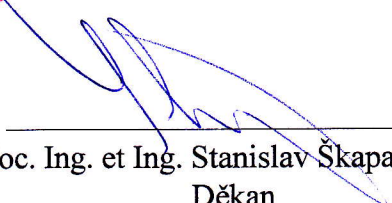
Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.





doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je zhodnotit aktuální předpoklady pro rozvoj kreativity členů obchodního týmu společnosti Nilfisk-Advance, s.r.o. a na základě tohoto poznání doporučit určité metody pro zlepšení výkonnosti pracovníků.

Pro splnění tohoto cíle přibližuje teoretická část práce na základě studia odborné literatury poznatky relevantní pro zkoumání současných předpokladů zaměstnanců firmy a analytická část na základě teoretických východisek mapuje aktuální výkonnost a předpoklady kreativity stávajících prodejních sil analyzované společnosti. Vyústění diplomové práce je formulace relevantních doporučení pro rozvoj pracovníků organizace i firmy.

Abstract

The aim of this diploma thesis is to evaluate premises of creativity development of current sales representatives Nilfisk-Advance, Ltd and on the basis of this knowledge to recommend certain methods to improve the performance of individual sales representatives.

To meet this goal, the theoretical part describes relevant findings for examining the premises of current employees on the basis of literature and analytical part on the theoretical background maps actual performance and premises of creativity of existing sales force analyzed company. Outcome of the diploma thesis is the formulation of relevant recommendations for the development of the employees and company.

Klíčová slova

kreativita, rozvoj, pracovník organizace, řízení lidských zdrojů

Key words

creativity, development, employee, human resource management

Bibliografická citace

HEROUTOVÁ, M. Kreativita v rozvoji pracovníka a organizace. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 101 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. května 2015

.....

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí své diplomové práce PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. za její rady a připomínky při řešení dané problematiky a hlavně za příležitost ke zpracování tohoto tématu. Také děkuji vedení společnosti Nilfisk Advance, s.r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací a hlavně obchodnímu týmu společnosti za pomoc a vstřícnost při průzkumu.

Obsah

Úvod	10
1 Cíl práce, metody a postupy zpracování.....	11
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Kreativita jako nástroj rozvoje osobnosti i organizace	13
2.1.1 Pojem kreativity	13
2.1.2 Kreativní osobnost a její rysy	14
2.1.3 Kreativní prostředí v organizaci	17
2.1.4 Metody podporující tvůrčí myšlení.....	20
2.2 Další aspekty ovlivňující pracovníka v rozvoji.....	20
2.3 Typologie osobnosti	21
2.3.1 Typologie osobnosti MBTI.....	22
2.3.2 Extroverze vs Introverze	22
2.3.3 Smyslové vs iNtuitivní vnímání	23
2.3.4 Myšlení vs Cítění při hodnocení	24
2.3.5 Usuzování vs Vnímání při organizaci.....	25
2.3.6 Typy osobností dle MBTI.....	26
2.4 Řízení lidských zdrojů – prodejních sil v obchodním podnikání.....	28
2.4.1 Funkce a pojetí obchodu	28
2.4.2 Prostředníci a zprostředkovatelé obchodu	29
2.4.3 Personální funkce řízení lidských zdrojů - stávajících prodejních sil	31
3 Analýza problému a současné situace.....	41
3.1 Představení společnosti Nilfisk-Advance s.r.o.....	41
3.1.1 Základní údaje.....	41
3.1.2 Historie společnosti.....	41
3.1.3 Současný stav společnosti.....	42
3.1.4 Organizační struktura společnosti.....	42
3.1.5 Zjednodušený ekonomický vývoj společnosti za roky 2012 až 2014	45
3.1.6 Vize a strategie společnosti.....	46
3.1.7 SWOT analýza firmy	47
3.2 Dotazníkové šetření.....	48
3.2.1 Dotazníkové šetření – kreativita osobnosti.....	51

3.2.2	Dotazníkové šetření – prostředí podporující kreativitu	64
3.2.3	Dotazníkové šetření – personální funkce řízení lidských zdrojů	67
4	Vlastní návrhy řešení.....	74
4.1.	Individuální návrhy pro rozvoj pracovníků skrze kreativitu osobnosti	74
4.2	Návrhy pro rozvoj personálních funkcí řízení lidských zdrojů a kreativního prostředí	87
	Závěr	96
	Seznam použitých zdrojů	97
	Seznam obrázků	101
	Seznam tabulek	101
	Seznam grafů.....	101
	Seznam příloh.....	101

Úvod

V dnešní době je lidský faktor v podnikání stále více nedoceneným vstupním zdrojem. Tento vstupní zdroj se jako jediný dokáže ze své podstaty sám vyvíjet a přinášet podniku vyšší zisk. Musí se však vytvářet takové prostředí, které mu tento rozvoj umožní.

Využití potenciálu kreativity osobnosti pracovníků může být jednou z cest pro dosažení větších tržních podílů podniku na již přehlceném trhu. Jde o využití potenciálu, který může vyvíjet a rozvíjet každý bez ohledu na jeho postavení v organizaci.

Obchodní podnikání, které se svou činností zaměřuje hlavně na způsoby, jakými lze zvýšit zájem zákazníků o nabízený sortiment a tím i vyšší odběry zboží, může nalézt v tomto směru velký potenciál. Zde jde hlavně o rozvoj ve směru nabídky a umění nově a zajímavě předvést nabízený sortiment, méně pak může jít i o sortiment samotný.

Na základě těchto poznatků jsem se rozhodla vytvořit práci, která by popisovala základní předpoklady rozvoje kreativity pracovníka v prodejním (obchodním) týmu, který je v organizaci zabývající se prodejem zboží naprosto stěžejní. Rozvoj kreativních a osobnostních požadavků jednotlivých pracovníků bylo potřeba doplnit o vlivy, které tyto požadavky ovlivňují nejvíce. Personální činností řízení lidských zdrojů a jejich úroveň vytváří vhodné prostředí pro rozvoj zaměstnance a to nejen ve smyslu kreativního myšlení.

Tato diplomová práce opřená o teoretická východiska podložená odbornou literaturou a stvrzená výzkumem na obchodním týmu konkrétní společnosti, dává nakonec konkrétní návrhy pro rozvoj potenciálu pracovníka i organizace se základem v rozvoji kreativity.

1 Cíl práce, metody a postupy zpracování

Cílem této diplomové práce je zhodnotit aktuální předpoklady pro rozvoj kreativity členů obchodního týmu společnosti Nilfisk-Advance, s.r.o. a na základě tohoto poznání doporučit určité metody pro zlepšení výkonnosti pracovníků.

Cílem teoretické části práce je přiblížit na základě odborné literatury podklady pro zkoumání současných předpokladů rozvoje zaměstnanců firmy.

Tyto předpoklady budou prvotně teoreticky popsány na základě kreativity osobnosti, kreativity prostředí a některými metodami pro podporu kreativního myšlení.

Dalšími aspekty popsanými literaturou budou vlivy ovlivňujícími osobní pracovní efektivitu zaměstnance.

V kapitole teoretického východiska typologie MBTI bude popsána tato metoda, její základy, předpoklady a jednotlivé osobnostní typy.

Posledním teoretickým východiskem bude pohled na personální funkce řízení lidských zdrojů, jakožto významné tvůrce pracovního prostředí zaměstnance. Tato problematika bude u určitých personálních funkcí řízení lidských zdrojů doplněna o pohled konkrétnější a to o řízení prodejních sil společnosti. Pro lepší pochopení zde bude uvedena i problematika obchodního podnikání jako celku, z kterého prodejní síly pochází.

Cílem analytické části bude na základě teoretických východisek zmapovat aktuální předpoklady rozvoje stávajících prodejních sil společnosti Nilfisk-Advance, s.r.o. Tato společnost bude prvotně popsána jako celek skrze obecné informace a organizační strukturu společnosti společně s analýzou SWOT.

Analýza stávajících předpokladů prodejních sil bude probíhat skrze dotazníková šetření, která budou zaslána a následně zhodnocena. Výběrový vzorek respondentů bude zahrnovat členy obchodního týmu společnosti. Jejich současné předpoklady budou posuzovat skrze kreativitu jejich osobnosti. Další cíl zkoumání dotazníku bude zaměřen na kreativitu prostředí, která pracovníky obklopuje a na úroveň personálních funkcí řízení lidských zdrojů společnosti.

Předpoklady jednotlivých prodejců budou tedy zhodnoceny u každé osobnosti zvlášť s přihlédnutím na její osobnostní typologii zjištěnou dotazníkem MBTI. Aktuální úroveň personálních funkcí řízení lidských zdrojů firmy bude zkoumána hromadně za celý výběrový vzorek. Dotazníkové šetření bude anonymní. Vyplněné dotazníky MBTI, dotazníky zkoumající předpoklady prodejců, informace o objemu tržeb jednotlivých prodejců a rozhovory s jednatelem a členy obchodního týmu budou podkladem pro analýzu současného stavu firmy.

Na základě výsledku tohoto výzkumu budou navrženy konkrétní metody pro rozvoj pracovníků a to hlavně skrz kreativitu a metody kreativního myšlení. Na základě výzkumu zmiňovaných personálních funkcí budou také navrženy postupy pro zvýšení úrovně zajištění těchto funkcí a jejich kladný dopad na rozvoj pracovníků a organizace jako celku.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Kreativita jako nástroj rozvoje osobnosti i organizace

Kreativita jako **jev individuální** vypovídá o tvorbě inovace, jež je užitečná pro toho, kdo ji tvoří. Mohlo by se zdát, že kreativita rozvíjející se u jedince nebude mít přílišný dopad na úspěch celku firmy či týmu. Opak je však pravdou. Pokud se rozvíjí kreativita jedince ve firmě, není zde silnějšího základu pro růst kreativity a úspěšnosti celého podniku. (Franková, 2011)

Kreativita jako **jev organizační** znamená tedy prospěšnost tvorby inovace pro firmu, která ji tvoří. I zde je ale základním prvkem jedinec popřípadě i tým. Jde tedy spíše o tvorbu kreativního prostředí, které podporuje kreativitu jedince a jeho chování. (Franková, 2011)

2.1.1 Pojem kreativity

Pokorný (2002) popisuje kreativitu v souvislosti s lidským uvažováním jako stav mysli, ve kterém je člověk schopen se vyprostit od prostého konstatování faktu popisování věci k mnohem hlubšímu vyjádření stavu věci. Takto k myšlení připadá i řešení věci novým specifickým způsobem. Je tedy protikladem zavedeného a jistého přístupu k řešení situací a problémů. Jedině takto lze dosáhnout posunu a tvoření nových a lepších věcí a postupů, kde můžeme sice vidět prvky známé, ale spojené v jiný hodnotový celek. Zde je tedy cesta ke zvyšování efektivity.

Franková (2011) také uvádí, že většina badatelů uvádí systematickou tvrdou práci jako nezbytnou součást kreativity. Nelze tedy říci, že stačí nechat volně plynout myšlenky pro získání nových kreativních produktů (jak duševních tak hmotných).

Kreativita se sestává ze **4 dimenzí** tvořivé činnosti a to jsou:

- **Produkt**
- **Proces**
- **Osobnost**
- **Klima**

Tvrzení, které překlenuje všechny tyto oblasti říká: „*Kreativní lidé jsou ti, kteří produkují nové a užitečné produkty, kreativní a kognitivní procesy nastávají vždy, když je vytvářen nový a užitečný produkt.*“ (Franková, 2011, str. 31)

Kreativní produkt je tedy nový a prospěšný výtvar, který má užitečnou hodnotu, a vychází ze všech výše uvedených dimenzí jako výsledek jejich působení.

Kreativní proces vytváření takového produktu má 4 fáze, z nichž jsou první tři považovány za vždy probíhající a důležité. Těmito fázemi jsou **příprava**, kde je prostor pro identifikaci problému a potřebné získávání informací, kde je takové počínání ovlivněno minulou zkušeností, ale je samozřejmě vylepšeno. Další je **inkubace**, která napomáhá hledání řešení problému nevědomě. Je to období, které může trvat i několik let, kdy se vědomé aktivní hledání řešení střídá s nevědomým pasivním řešením. Tam je také důležité odpočinout mozkové kůře spánkem, procházkami pro poskytnutí prostoru nevědomé mysli problém vyřešit. Velmi nečekaným a bezprostředním nástupem se vyznačuje fáze **inspirace**, kde se právě objeví dané řešení situace. Poprvé se zde objevuje nové řešení či nápad. **Verifikace** doplňuje 3 významné fáze a v podstatě kriticky hodnotí nový postup či kreativní produkt. Zkoumá se, zda je nový způsob či řešení životaschopné, reálné a opravdu užitečné. (Franková, 2011)

2.1.2 Kreativní osobnost a její rysy

Tato kapitola se zabývá podstatou a rysy tvůrčí osobnosti neboli kreativitou jedince jako způsobem uplatňování kreativního potenciálu firmy. Zde jsou stěžejní oblasti, ve kterých by kreativní osobnost měla vynikat.

Franková (2011) uvádí, že základem kreativního počínání ve firmě je lidská mysl, která je kreativní. Tvrdí také, že probuzení tvůrčího ducha je možné u každého člověka, jelikož se v každém z nás skrývá. Záleží na 4 oblastech, které určují kreativitu jedince.

Kognitivní faktory, které zahrnují schopnost divergentního myšlení, určují následující schopnosti, které by se měly pro rozvoj kreativity též rozvíjet. Je to schopnost **fluence**, která určuje plynulost lidského myšlení a umožňuje nám co nejbezprostředněji nabízet různé nápady na dané téma. **Flexibilita** pak udává pružnost lidské mysli, která umožňuje poskytování variabilních řešení při odstraňování zvyku fixace na staré

postupy. **Originalitou** lze označit schopnost při těchto řešeních přicházet s novými a co nejméně známými způsoby řešení. **Elaborace**, která kreativní osobnosti umožňuje celistvě řešit problém, se tříbí od sběru nejmenších informací až po podání kompletního řešení. Poslední dvě schopnosti jsou **konvergentní redefinice** umožňující využívání různých funkcí jedné věci a hodnotící **citlivost na problém**. Všechny tyto schopnosti jsou trénovatelné a důvod pro maximální nevyužívání těchto schopností je většinou důraz na logičnost postupů, přepracovanost a přehlcení informacemi. Jejich **trénink** navíc přináší dlouhodobější přidanou hodnotu zlepšování výše uvedených faktorů, motivace, sebevědomí a dominance. Tento trénink může probíhat buď přímo tréninkovými programy (zlepšování fluence, flexibility a originality) nebo skrze sociální vliv okolí (možnost volby, vnitřní motivátory, vzory). Mezi znalost, nevědomě ovlivňující mysl, patří **intuice**, která posouvá myšlení správným směrem a ústí v nenadálé objevení řešení problému (vhled). (Franková, 2011)

Rysy kreativní osobnosti poté vypadají následovně (Hospodářová, 2008):

➤ **Tolerance vůči dvojznačnosti**

Nejdůležitější rys a opora všech dalších rysů popisuje nepředpojatý postoj jedince při přijímání nové a cizí věci jakožto výzvy a ne hrozby.

➤ **Stimulační svoboda**

Udává postoj k dvojznačné situaci, kdy se kreativní osobnost neupne k nesmyslnému zavedenému pravidlu pro udržení jistého výsledku situace (stimulu).

➤ **Funkční svoboda**

V podstatě vyvyšuje fakt, že vyšší vzdělanost neznamena vyšší sklon ke kreativitě. Postupem času člověk spíše tuto funkci nalézání nových funkcí známým věcem ztrácí.

➤ **Flexibilita**

Osoba je flexibilní, nejen když je otevřená změnám, ale pokud je dokáže i sama podněcovat.

➤ **Ochota riskovat**

Důležité je zde pro takovou osobnost nalézt rozumnou míru risku, která vyvolává kreativitu a pozná se i počtem odmítnutých návrhů. Kdo neriskuje, žádné takové návrhy nemá.

➤ **Preference zmatku**

Kreativní člověk je schopen vnést řád do chaosu bez pocitu zoufalství z něj. Tato asymetrie a variabilita je pro něj zajímavou výzvou.

➤ **Prodleva uspokojení**

Vyjadřuje schopnost opřít se od touhy po aktuálním bezprostředním užitku na úkor budoucího užitku v dlouhodobém měřítku.

➤ **Oproštění od stereotypu sexuální role**

Zde jde o oproštění od zavedených tvrzení, že ženy by měly mít vlastnosti jim přisuzované stejně jako mužům ty jejich. Kreativní jedinec jen volí takové chování, které je pro něj bližší bez ohledu na jeho sexuální roli. Obecně však platí, že kreativní muži musí nalézat více senzitivity a ženy více androgynie.

➤ **Vytrvalost**

Ta je potřebná k důslednému dosahování kreativních cílů.

➤ **Odvaha**

Je-li kreativita opakem starých zvyklostí, pak se teprve odvahou odpoutat se od nich určuje míra kreativity člověka.

➤ **Sebeovládání**

Je potřeba při dokončování kreativních úkolů a cílů. Schopnost vytrvat potřebuje nutnou dávku sebeovládání.

2.1.3 Kreativní prostředí v organizaci

Pokud chce mít organizace kreativní pracovníky, musí dbát na vytváření prostoru stimulujícího ke kreativní tvorbě.

Dle Frankové (2011) je inovativní organický typ organizace schopen přizpůsobit se, stejně jako kreativní jedinec, neobvyklým výzvám, novým situacím a podmínkám. Charakteristiky nejlépe vystihující tento typ organizace dále uvádí následovně. Organizace musí být přístupná novým a akčním přístupům. Musí být orientovaná na blízký vztah se zákazníky. Dále musí vytvářet kreativní prostředí pro budování kreativity svých pracovníků a dohlížet na pochopení nejvíce ceněných hodnot organizace. Podnik pak musí být i pevný ve svém zaměření podnikání i v jednoduchosti organizační struktury. Neposledně tak tomu musí být i v pevném vedení organizační úrovně a volném vedení na úrovni provozních vedoucích.

Dále vyvstává otázka, kdo nebo co vlastně tvoří kreativitu v organizaci. Odpovídá na ni opět Franková (2011):

➤ Organizační kultura

Jde hlavně o sdílení hodnot a norem chování, které vedou k aktivnímu hledání řešení problému za minimální účasti negativních konfliktů, a o tvorbu řádu umožňujícího vstup nových pravidel. Vedení v takové kultuře je provokativní a podněcující k netradičním cílům a umožňující i dostatečný přístup k organizačnímu okolí. Dalším poznatkem v této oblasti je možnost zapojení i těch nejřadovějších pracovníků do řešení různých situací, vytváření bezpečného zázemí pro všechny pracovníky a tvůrčí vedoucí osobnosti, které působí silně motivačně.

➤ Organizační atmosféra

Ta spolu se styly vedení udává další faktor pro rozvoj kreativity v organizaci. Sama atmosféra je však přisuzována nitru organizace nikoli lidem. Není tak hluboko zakořeněná jako organizační kultura ale je neméně důležitá v uváděném tématu. Je dána spíše jako pozorovatelná a ovlivnitelná část organizační kultury. Je také na rozdíl od kultury proměnlivá a v určitých částech (útvarech) organizace se může lišit a to i rozdílným stylem vedení přímého nadřízeného. Tato atmosféra ovlivňuje procesy

organizace jako je koordinace, kontrola, učení se a motivace. Je tedy vidět i na konečném výstupu firmy a efektivitě jejich pracovníků.

➤ **Styly vedení**

Většina autorů zabývajících se touto tematikou se shoduje, že styl vedení dávající prostor pro růst kreativity je **participativní** styl. Musí hlavně dostatečně dbát na sdílení vizí a hodnot a to od nejvyššího stupně vedení až po řadové zaměstnance. Navíc platí, že kreativní manažer svým vůdcovským vzorem nemusí ovlivňovat své podřízené ke kreativitě. Kreativní manažer tedy spíše vede své podřízené ke kreativnímu chování. Platí zde 6 praktik, kterými manažeři mohou takto vést:

- **Výzva** znamená správné umístění pracovníka tak, aby jeho pozice pro něj byla náročná pro zdokonalování jeho znalostí a dovedností stejně jako vnitřní motivaci, ale aby pro něj nebyla příliš stresující.
- **Svoboda** v postupu práce (ne nutně v konečných výstupech práce) je velkým faktorem kreativity, kterou může manažer pracovníkovi poskytnout. Musí se ale také ujistit, že pracovníci úkoly řádně pochopili a mnohdy se také ujistit, že tuto autonomii neposkytují pouze jako příslib.
- **Zdroje** poskytované zaměstnanci jsou zde uvažované jako čas a peníze. Časové lhůty mohou vyvolávat výzvu, avšak musí to být opět v rozumné míře. Příliš dlouhé lhůty většinou končí syndromem vyhoření. Zdrojem peněz se nemyslí pouze finanční zásoba ale i časový fond lidí poskytnutých na určitý projekt. Opět ale i zde platí pravidlo přiměřenosti přidělení.
- **Rysy pracovního týmu** by měly značit různorodost osazení takového týmu a to jak v názorech, přístupech, tak i dovednostech jednotlivých členů.
- **Supervizní povzbuzení** za kreativní úspěšné ale i neúspěšné počínání kreativního zaměstnance je také jedním ze stěžňů daných praktik, na které se často zapomíná.
- **Organizační podpora** znamená výše uvedené povzbuzení v rámci celé organizace nejen od nadřízených.

➤ **Organizační zdroje**

Těmito zdroji v daném tématu se myslí hlavně opět zdroje lidské. V tomto širším rozměru je základním stanoviskem organizace zaměstnávat lidi, kteří jsou zájmově různorodí, jsou přístupni výzvám a novým věcem i s určitým rizikem, samozřejmě s potřebnými znalostmi a dovednostmi. Zároveň je k této různorodosti osazení potřeba připomenout, že je potřeba lidí, kteří kreativní nápad vynesou, ale i těch, kteří ho implementují, rozvinou a dotáhnou do konce. Tyto pracovníky je potřeba řádně odměňovat za jejich počínání a motivovat je k takovému počínání, zajistit jim dostatek zdrojů jak finančních tak časových, vzdělání apod. Kreativní společnost dává prostor i pro výstřednost svých pracovníků, a to od oblékání přes vzhled pracoviště po využívání volného času, kterému může dávat prostor i přímo na pracovišti (odpočinkové zóny, hřiště pro míčové hry, masáže). Stále ale platí, že pokud firma stojí o kreativní pracovníky, musí dbát na to, aby bylo i vnitřní prostředí organizace (atmosféra) také kreativní, jinak vklad takových zaměstnanců nemůže mít kýžený přínos.

➤ **Organizační struktura**

Struktura kreativní společnosti se vyznačuje tím, že role, odpovědnosti a náplně práce se často redefinují a jsou formulovány velmi volně. Tyto struktury bývají plošší, aby působení a komunikace vertikální i horizontální byla na všech úrovních co nejjednodušší. Dále jsou definovány faktory, které na kreativitu organizace působí negativně v souvislosti s organizační strukturou. Jsou to centralizace a formalizace. Pozitivy pak uvažujeme požadavek pořádku a přehlednosti této struktury. Ta určuje byrokracii v organizaci, která ale v kontrastu s jasnými a omezujícími pravidly formalizace, udává jasný plán, koordinaci, zpětné vazby, které pomáhají pocitu jistoty a bezpečí pro rozvoj kreativity jedinců. Stejně tomu je u udávání přesně stanovených cílů, které však u vysoce kreativních lidí působí jako omezení. Heterogenita organizace (různorodost produktů, procesů a kompetencí) má větší potenciál, co se týče kreativity, než firmy s jednotnou náplní oboru všech nebo většiny pracovníků.

2.1.4 Metody podporující tvůrčí myšlení

Úspěch kreativní činnosti také záleží na volbě vhodné **metody tvůrčího myšlení**. Těmito metodami jsou (Pokorný, 2002):

➤ Trénink fantazie a myšlení

Zde se podporují různými způsoby osobní předpoklady a spontánnost v rozhodování. Těmito metodami může být například lístečkový brainstorming pro jednotlivce, obvyčejné snění (např. 15 vyhrazených minut jednou denně), různé druhy relaxace (dynamická, progresivní neboli odpočinková), kreslení myšlenkových map, změna vykonávání zaběhnutých každodenních činností. Lze zde jako trénink zahrnout i otevřený a vstřícný přístup k novým nápadům ostatních a jejich neodsuzování, ověřování si nových přístupů co nejrychleji v praxi.

➤ Skupinové metody

Za takové lze považovat metody volných asociací, které boří zeď odporující tvůrčímu myšlení, skrze ostych a potlačování vědomí. Na tuto metodu navazuje tzv. synektika, která využívá hledání vhodných přístupů k řešení na základě volných asociací a jejich spojení. Dále k tomuto účelu slouží brainstorming a brainwriting.

➤ Logická a obsahová analýza problému

Mezi tyto metody patří například strom hypotéz, jehož sestavení začíná sběrem známých hypotéz, které jsou postupně doplňovány o nové poznatky. Tyto nové poznatky posléze seřadíme podle podobnosti hypotéz do stromu, kde platí logická návaznost hypotéz.

2.2 Další aspekty ovlivňující pracovníka v rozvoji

Krom kreativity a jejího působení v procesech firmy skrze zaměstnance, působí na tyto činitele i řada dalších faktorů, které určují jak jednotlivou výkonnost tak i rozdíly mezi pracovníky. Všem těmto faktorům by ale i manažer měl porozumět, jinak není schopen efektivně řídit tento velmi ceněný zdroj podnikání.

V návaznosti na tuto kapitulu připomínám kapitolu zabývající se rysy kreativní osobnosti. Ta obsahuje téměř všechny předpoklady kreativní osobnosti. V širším měřítku zde však uvádím obecné pojetí a předpoklady efektivnosti jednotlivce, které nemusí nutně souviset s kreativitou. I zde je ale zjevné, že v mnoha ohledech spolu určité předpoklady souvisí.

Těmito aspekty dle Urbana tedy (2013) jsou:

- **schopnosti** – rozumové (IQ), sociální (schopnost efektivní komunikace a spolupráce pro získání důvěry, respektu),
- **zvládání osobního time managementu,**
- **vlastnosti osobnosti,**
- **motivace,**
- **pracovní postoj** – přístup a reakce zaměstnance k práci a v práci.

Posoudit schopnosti pracovníka lze z různých testů a pozorováním jeho samotné práce. Specifikace takových schopností pro vhodnou pozici je úkolem vedení a správné dosazení takového člověka do správné pozice. Zlepšování schopností je úkolem jednotlivce ale i manažera z pohledu poskytování školení a kurzů stejně jako motivace pracovníka (viz kapitola Personální funkce řízení lidských zdrojů). Zvládání osobního time managementu je již součástí samotných rysů kreativní osobnosti. Vlastnostem osobnosti je věnována celá kapitola Typologie osobnosti.

2.3 Typologie osobnosti

To, jak je naše osobnost vnímána a my vnímáme ji, může být nejsilnějším vodítkem k udržování silné pracovní morálky a efektivity práce.

Čakrt (2010) uvádí, že typ osobnosti má přímý vliv na to, jaké si zvolíme své povolání. Tudíž má přímou souvislost se ztotožněním se s prací, se spokojeností či nespokojeností, chutí či nechutí danou pozici vykonávat. V konečném důsledku to tedy může mít dopad na jakoukoli již zmiňovanou oblast a její prožívání samotným pracovníkem.

Je tedy důležité poznat, z čeho je osobnost tvořena. Nejznámější pojetí osobnosti pochází od Carla C. Junga a vypovídá o tom, že osobnost je tvořena 4 dimenzemi, z nichž každá má své krajní meze. Podle toho v jaké pozici dimenze člověk upřednostňuje své preference a své chování, do té je zařazen. Tyto dimenze a osobnostní psychické funkce, daly vytvořit 16 osobnostních typů, o kterých pojednává kapitola Typologie osobnosti MBTI. (Čákr, 2010)

2.3.1 Typologie osobnosti MBTI

Tato kapitola blíže popisuje konkrétní metodu rozpoznávání jednotlivých osobnostních typů. Tato metoda pomocí speciálních dotazníků zařadí jejího respondenta do jedné z 16 osobnostních typů. Její celý název zní **Myers-Briggs Type Indicator** a její počátek sahá až k druhé světové válce, kdy Katherine Cook Briggs a její dcera Isabel Briggs Myers, začaly zkoumat pochopení osobnosti švýcarského psychiatra Carla C. Junga. Toto bádání po porozumění lidské osobnosti a její typologii mělo pomoci minimalizovat další plýtvání lidského potenciálu, ke kterému ve válce docházelo. Hlavními důvody pro rozpoznávání typu osobnosti je fakt poznání sebe sama, svých motivátorů, svých silných a slabých stránek a možností k rozvoji našeho potenciálu, poznání rozdílů mezi jednotlivými osobnostmi. Toto poznání lze využít tedy při svém osobním rozvoji, rozvoji v kontextu s firemním prostředím a spolupracovníky, i při tréninku vedoucích schopností managementu. (Myers, 2000)

2.3.2 Extroverze vs Introverze

To, odkud lidé získávají svou **psychickou energii**, dělí osobnosti na první dva tábory. Pokud je člověk zaměřený na vydávání a přijímání své psychické energie směrem ven, považujeme to za **Extroverzi (E)**, pokud si ji ponechává a vytváří ji v sobě, pak za **Introverzi (I)**. K těmto dvěma postojovým typům patří po šesti specifických sklonech.

Extrovert (E)

Je iniciativní ve smyslu vlastní aktivity při seznamování se či při seznamování ostatních nebo při jakékoli jiné činnosti. Dalšími specifíkem je expresivnost při otevřeném, pozitivním a nenuceném kontaktu s ostatními, s čímž úzce souvisí i jejich potřeba participovat se s ostatními a to velmi společensky a družně a nejlépe osobně. Zkrátka

extroverti nejsou samotáři a jejich hlavní přísun energie číší z okolí, tudíž i z ostatních lidí. Vstřícnost, energie a nadšení z nich přímo vyzařuje. Všechny tyto vlastnosti jsou ideální pro většinu prací spojených s komunikací jak s partnery tak se zákazníky. Má to ale i své stinné stránky. Extrovert může totiž inklinovat k nechuti pro zvládání dlouhodobé práce, potřebuje často změnu, dosažení cíle, ke kterému vede delší cesta ho tedy často vysilují a demotivují. Dále mají tendenci nebýt tak výkonní při samostatné práci, i když je to v dané situaci potřebné, nepromýšlet příliš akci před její přípravou a raději se vzdělávat rychle a kvantitativně než kvalitativně. Takoví lidé často raději mluví než píšou, což může být při určitých úkolech také překážkou. Ideální pozicí pro extroverta tudíž je ta, kde nemusí setrvávat příliš dlouho na jednom úkolu, kde se neustále setkává s lidmi a může s nimi družně hovořit. (Čákr, 2010)

Introvert (I)

Protipól extroverta zase preferuje zanechání společenských aktivit na jiných. Bývají rezervovaní ve svých emocích a uvážliví ve svých činech. Jsou rezervovaní a mají rádi klid. Opět by se zde zdálo, že takové vlastnosti jsou pro většinu prací překážkou. Tento rezervovanější do sebe uzavřený typ může představovat veliké plus i z důvodu samostatné a pečlivé práce těchto lidí, jejich preference důkladného kvalitního vzdělávání a celkového přístupu zkoumat věci do hloubky než zkoumat více věcí naráz. Jejich preferovaný přístup je skrze psaní. Jejich práce je tedy přínosnější tam, kde mají klid na svou práci, ideálně samostatnou a dávající prostor řešit jednotlivé úkoly v klidu ale důkladně. (Čákr, 2010)

2.3.3 Smyslové vs iNtuitivní vnímání

Druhým okruhem, který dělí osobnosti, se řídí dle toho, jak u jedince pracují **mentální procesy**, jak vnímají (tj. **přijímají**), shromažďují a analyzují **informace** a jak s nimi nakládají. (Čákr, 2010)

Smyslově vnímající (S)

Tyto osobnosti jsou častějším úkazem než ty intuitivně vnímající. Smyslově vnímající osobnost upřednostňuje konkrétnost a fakta, realistické, tradiční a jasně dané provedení věci, praktický význam cíle úkolu. Tito lidé tedy ani neprahnou po dalším vzdělávání

a nových metodách, obzvláště pokud nejsou řádně ozkoušeny a neabstraktně vyjádřeny. Mají rádi pořádek a řád ve věcech, který raději sjednávají než o něm přemýšlejí. Jsou spíše zaměřeni na přítomnost a činnosti, které vedou k hmotnému a hmatatelnému či viditelnému výsledku. (Čakrt, 2010)

INtuitivně vnímající (N)

Tato méně se vyskytující forma vnímající osobnosti je specifická svým přístupem k budoucnosti, ke které inklinují. Toto vnímání obnáší lásku k abstrakci a novým nezavedeným způsobům provedení práce. S tím samozřejmě souvisí i použití nových originálních metod, které nemusí bezprostředně chápat v jakémkoli kontextu. Jsou tudíž nápadití a dokážou snadno odvozovat různé závěry, které však často prakticky nedokážou vyjádřit, pouze teoreticky ano. Je tedy nasnadě, že pátrají více po příčinách než důsledcích a to hlavně ve chvílích, kdy mají hodně energie, když jí mají méně nebo je práce příliš podrobná, jsou spíše pasivní. Preferují rámcové zadávání úkolu. (Čakrt, 2010)

2.3.4 Myšlení vs Cítění při hodnocení

Další **dimenzí, hodnotící** veskrze vnímané informace z dimenze předchozí, je ta zabývající se hodnotícími funkcemi. Jde vlastně o to, jak děláme svá rozhodnutí. Čakrt (2010) je popisuje následovně:

Myšlení (T – Thinking)

Ti, kteří se při vyhodnocování okolí a vjemů zaměřují spíše na objektivitu a racionalitu, se v třetí dimenzi označují písmenem T. V kontrastu se svým protipólem v cítění se může taková osobnost mnohdy zdát jako neemocionální a zbavená osobního přístupu k věci, která by mohla vést k neobjektivnímu řešení. Dále je zde specifická náklonnost k jasným postupům, které jsou podloženy velkým množstvím dat a faktů. Po takovém bádání je myšlenkově vedená osobnost schopna svůj názor prosadit za každou cenu. Jejich práce je zřídka kdy dost dobrá pro ně samotné. Sami si dávají vysoké laťky, aby mohli dosahovat stále lepších výkonů, což vypovídá o schopnosti udržet si chladnou hlavu, kde ostatní neumí. Dokážou pracovat v kolektivu jim nesympatických lidí a to velmi efektivně a cíleně.

Cítění (F – Feeling)

Osobnost vyzařující citlivým přístupem k řešení je specifická hlavně svou ohleduplností vůči ostatním, flexibilitou a schopností se přizpůsobit kolektivu nebo nadřízeným. Hlavní je pro ně pohoda ostatních a spokojenost všeobecného charakteru. Často se podřídí ostatním, i když ví, že jeho názor by vedl k lepšímu řešení. V dalším ohledu je pro ně stěžejní najít společnou řeč a cestu, kdy hledají v ostatních vždy to pozitivní. Jsou tedy i velmi soucitní a chápaví ke všem anomáliím. Ke zlepšování je potřeba, aby měli pocit zadostiučinění při řádné pochvale. (Čakrt, 2010)

2.3.5 Usuzování vs Vnímání při organizaci

Poslední dimenzí odlišující osobnostní typy je ten, který určuje přístup k organizaci našich i cizích životů, jakým způsobem řídíme své počínání. Čakrt(2010) se na tuto problematiku dívá následovně:

Usuzující (J – Judging)

Tento rozměr přístupu k okolí ukazuje hlavně rozhodnost a samostatné rozhodování, časté přebírání situace do vlastních rukou. Nelibují si v náhodách ani nepřipravenosti. Jejich život musí mít řád a ideálně dlouhodobý plán, tudíž i jejich vystupování navenek tomu tak musí odpovídat. Vše dělají rádi v předstihu pro vytvoření rezervy pro nenadálé události, při toleranci zavedených metodických postupů. Smysl vidí v pečlivé práci, kterou odvedou od začátku do konce na sto procent, a až potom si dovolí odpočinek.

Vnímající (P – Perceiving)

Vnímající přístup k okolnímu světu má osobnost, která inklinuje k neustálému posuzování různých variant. Důležitější je pro ně cesta než cíl, koncept než realizace. Nemají rádi absolutno či ohraničenost rozhodování. Jsou tedy otevření a uvolnění ve vztahu k událostem, které jim život přinese. Tento přístup může ale i hraničit s pasivitou, kterou prolomí až hraniční meze určitých norem, či konečné lhůty pro vypracování úkolu. Pozitivem však je jejich nechuť k rutině a jejich touze po zajímavostech, což může vést ke kreativnímu smýšlení. Je však potřeba toto úsilí směřovat a nenechat v přílišné bezstarostnosti vyprchat v nezmaru.

2.3.6 Typy osobností dle MBTI

Typ osobnosti je dán každému jednotlivci, ale není to stav neměnný. V určitých fázích života mohou lidé své preference přehodnocovat nebo se u nich jisté sklony mohou postupně vyvíjet. Pokud tedy momentálně uvažujeme současný stav naší osobnosti, kterou posoudíme dotazníkem určujícím naše zařazení do jednoho z **16 osobnostních typů**, můžeme nadále pracovat s naším potenciálem.

Je nutné také podotknout, že při typologii osobnosti se s jednotlivými dimenzemi pracuje jako s kombinacemi. Nejdůležitější z kombinací je ta, která druhou a třetí dimenzi (vnímání a vyhodnocování) doplňuje o prvky dimenze první, tj. extrovertní či introvertní pojetí. Vzniká tak hlubší pojetí například vnímání Smyslového (S) se zaměřením navenek (E), tj vzniká nám skupina typů zvaných Extravertní smyslové vnímání S_E . Typy podle MBTI se tedy nadále dají dělit dle zaměření jednotlivých stylů vnímání a vyhodnocování směrem ven či dovnitř, doplněné o způsoby dorozumívání a komunikaci s okolím. Takových skupin je tedy 8 a nazývají se **mentálními nástroji**.

Označení každého z typů je **4 písmeny** (ze 4 dimenzí). Jednotlivé póly těchto dimenzí, ke kterým respondent inklinuje, vyjadřují na své pozici preferenci dotazovaného v určitých dimenzích. Vytváří se zde tedy 16 různých kombinací osobností, které odlišně získávají a vydávají svou energii, jinak přijímají a zpracovávají informace, které pak odlišně deformují do stylu rozhodování a konečně se i odlišně vypořádávají s vnějším světem. Každá kombinace preferencí je jedinečná a každá má příznivé předpoklady pro jiné profese. Dále bude vyobrazen každý z typů a jednotlivě popsán i s přihlédnutím na jeho přednosti a slabosti.

Pro větší přehlednost přikládám rozdělení osobnostních typů v přehledné tabulce s přihlédnutím na jejich příslušnost k určitým skupinám výše uvedených mentálních nástrojů. Psychické preference u každého z typů jsou uvedeny sestupně dle míry jejich převahy u jednotlivého typu.

	Smyslově vnímající		Intuitivně vnímající	
Introvertní	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
	1. Smysly (S _i)	1. Smysly (S _i)	1. iNtuice (N _i)	1. iNtuice (N _i)
	2. Myšlení (T _e)	2. Cítění (F _e)	2. Cítění (F _e)	2. Myšlení (T _e)
	3. Cítění (F _i)	3. Myšlení (T _i)	3. Myšlení (T _i)	3. Cítění (F _i)
	4. iNtuice (N _e)	4. iNtuice (N _e)	4. Smysly (S _e)	4. Smysly (S _e)
	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Extrovertní	1. Myšlení (T _i)	1. Cítění (F _i)	1. Cítění (F _i)	1. Myšlení (T _i)
	2. Smysly (S _e)	2. Smysly (S _e)	2. iNtuice (N _e)	2. iNtuice (N _e)
	3. iNtuice (N _i)	3. iNtuice (N _i)	3. Smysly (S _i)	3. Smysly (S _i)
	4. Cítění (F _e)	4. Myšlení (T _e)	4. Myšlení (T _e)	4. Cítění (F _e)
	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
	1. Smysly (S _e)	1. Smysly (S _e)	1. iNtuice (N _e)	1. iNtuice (N _e)
	2. Myšlení (T _i)	2. Cítění (F _i)	2. Cítění (F _i)	2. Myšlení (T _i)
	3. Cítění (F _e)	3. Myšlení (T _e)	3. Myšlení (T _e)	3. Cítění (F _e)
	4. iNtuice (N _i)	4. iNtuice (N _i)	4. Smysly (S _i)	4. Smysly (S _i)
	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
	1. Myšlení (T _e)	1. Cítění (F _e)	1. Cítění (F _e)	1. Myšlení (T _e)
	2. Smysly (S _i)	2. iNtuice (N _i)	2. iNtuice (N _i)	2. iNtuice (N _i)
	3. iNtuice (N _e)	3. Smysly (S _e)	3. Smysly (S _e)	3. Smysly (S _e)
	4. Cítění (F _i)	4. Myšlení (T _i)	4. Myšlení (T _i)	4. Cítění (F _i)

Obrázek 1: Osobnostní typy dle MBTI s pořadím osobnostních preferencí (zdroj: Crkalová, Riethof, 2012, str. 275, upraveno)

Popis jednotlivých osobnostních typů uvádím v **příloze 1** kvůli obsáhlosti tématu a přiloženého podkladu, kde jsou uvedeny silné a slabé stránky jednotlivých typů a jejich vhodnost k některým povoláním.

2.4 Řízení lidských zdrojů – prodejních sil v obchodním podnikání

2.4.1 Funkce a pojetí obchodu

Funkce obchodu

Obchod fungující jako prostředník mezi výrobcem a spotřebitelem či zákazníkem skýtá několik funkcí, které se vzájemně doplňují a tvoří dobrý základ pro toto fungování.

Obchod:

- Přeměňuje sortiment výrobní na sortiment širší, tj. obchodní.
- Překlenuje místní a časové rozdíly nákupu nebo výroby a prodeje zboží¹ mezi účastníky obchodu při zachování efektivního stavu zásob a odpovídajícího vybavení.
- Zajišťuje zachování optimalizace zásobovacích cest.
- Napomáhá ke zdravým dodavatelsko-odběratelským vztahům pomocí včasných úhrad.

(Mulačová, 2013)

Pojetí obchodu

➤ Širší pojetí obchodu

Zde se jedná v podstatě o základní funkci obchodu, spočívající v efektivním nákupu a prodeji zboží, ať už se jedná o vyloženě obchodní společnost, či výrobní s doplňkovou činností obchodu.

➤ Užší pojetí obchodu

Nyní mluvíme o podstatě obchodu, který pracuje se zbožím v jiném smyslu. Je to institucionální pojetí obchodu, který fyzicky nakupuje a prodává zboží bez znatelných zásahů či úprav. (Mulačová, 2013)

¹ Zboží zde vyjadřuje jakoukoli komoditu, s kterou se obchoduje na trhu.

Takto definovaný obchod pak lze rozdělit na 2 základní typy:

- **Obchod spotřebním zbožím (B2C – business-to-customer):**

Jak již anglický název napovídá, B2C obchod cílí spíše na zboží určené konečnému zákazníkovi. Není tomu však takto výhradně. Za takový obchod lze považovat i instituci, kde nakupují i menší podnikatelé určité zboží. Do této skupiny obchodu, kterou dnes zastávají specializované instituce obchodních firem, lze zahrnout většinu spotřebního zboží (potravin, dopravní prostředky, elektroniku, domácí stroje). (Mulačová, 2013)

- **Obchod zbožím pro další podnikání (B2B – business-to-business):**

Tato forma obchodu má za úkol dělat jakéhosi prostředníka mezi výrobou a výše uvedeným B2C obchodem. Jedná se o zboží určené pro další zpracování nebo další prodej. Klasickým výjevem bývá mateřská společnost, jejíž činnost je podporována nabízením služeb dceřiné společnosti. (Mulačová, 2013)

2.4.2 Prostředníci a zprostředkovatelé obchodu

Tyto dva pojmy znamenají dva základní typy kategorií, které popisují různé formy způsobů přemístování zboží mezi jednotlivými články obchodního řetězce.

Prostředníci obchodu

Prostředník představuje zkrátka obchodní firmu v pravém slova smyslu. Nakupuje od dodavatelů za určité ceny. Přebírá rizika za například neprodejnost zboží a následně prodává s určitou marží. Rozlišujeme:

- **Maloobchod**
- **Velkoobchod**

Zprostředkovatelé obchodu

V kontrastu s prostředníky, zprostředkovatelé působí spíše jako doplňková služba, kterou lze nazvat i službou pro obchodní činnost. Nenakupují, neprodávají a nepřebírají rizika zmíněná u prostředníků. Mají však důležitou roli ve vyhledávání příslušných trhů

pro určité druhy zboží, kde se budou efektivně střetávat s jejich poptávkou. Proces doplňují o veškerý servis s tímto související (samotné obchodní jednání, uzavírání smluv, většinou i zajištění logistiky kontraktu apod.). (Mulačová, 2013)

Do této skupiny patří:

- obchodní zástupce,
- obchodní cestující,
- makléř,
- komisionář,
- zasilatel,
- burzy, aukce a veletrhy.

Obchodní zástupce a obchodní cestující

Oba výše uvedené typy zprostředkovatelů obchodní činnosti mohou působit jak v obchodu B2B tak i v B2C .

Obchodní zástupce je jakožto zprostředkovatel obchodu z pohledu právního vztahu k firmě, pro kterou činnost vykonává, nezávislý subjekt. Při všech činnostech, které zástupce provádí, jedná v rozsahu vymezeném ve smlouvě o obchodním zastoupení. Ta může určovat zastoupení výhradní, které ostatním zástupcům firmy zakazuje působit v teritoriu určeném jednomu z obchodních zástupců, nebo nevýhradní, kde na jednom území či u jedné skupiny zákazníků může působit zástupců více. Nejdůležitějším aspektem úspěšné formy tohoto zastoupení je budování dlouhodobého vztahu mezi firmou a zástupcem. Ten bude stále hlouběji znát nejen sortiment ale i firmu samotnou a to se může stát velkou konkurenční výhodou jak firmy tak i zástupce, jakožto specializovaného prodejního nástroje firmy.

Náplní práce obchodního zástupce bývají většinou všechny aktivity vedoucí k uzavření obchodu (hledání nových zákazníků, jejich informování o nabídce a službách spojených s nabídkou, podpora komunikace mezi zákazníkem a firmou i po uzavření obchodu, řešení případných nedostatků zboží apod.). Samotné uzavření obchodu však probíhá na základě plné moci svěřené zástupci nebo tento akt provádí už firma samotná. (Mulačová, 2013)

Obchodní cestující se od zástupce v náplni činností neliší téměř vůbec. Hlavním rozdílem se stává právní i hlubší vztah k firmě. Obchodní cestující je totiž zaměstnancem firmy, pro kterou získává zákazníky a kterou prezentuje ve své činnosti. (Mulačová, 2013)

2.4.3 Personální funkce řízení lidských zdrojů - stávajících prodejních sil

Kotler (2013) definoval prodejní síly hlavně jako obchodní cestující a obchodní zástupce, jako potřebnou sílu firmy, která působí v terénu. Udržení kvalitních a kreativních prodejních sil je velmi nákladné a proto je potřeba dbát na zvyšování produktivity jejich práce a to skrze jejich správný výběr, odpovídající odměňování a motivaci, další možnosti vzdělávání a školení a správným přístupem v komunikaci s nadřízenými či zadavateli úkolů.

Kotler (2013) dále uvádí 6 různých pozic, které může obchodní zástupce² vykonávat, seřazené dle míry kreativity:

1. **Doručovatel** – nejméně kreativní pozice, která vyžaduje po prodejci pouze samotné doručení zboží či výrobku zákazníkovi.
2. **Příjemce objednávek** – v podstatě pouze přijímá objednávky a to buď jako prodejce za pultem, nebo jako pravidelný návštěvník manažerů určitých supermarketů.
3. **Misionář** – prodejce, který má za úkol dělat dobré jméno firmě skrz neustálý kontakt se zákazníky. Objednávky však uzavírat nesmí.
4. **Technik** – prodejce, který poskytuje zákazníkům velmi precizní technickou podporu k zakoupenému zboží či výrobkům. Jeho funkce je i konzultativní.
5. **Tvůrce poptávky** – pozice, kde je potřeba vysoký stupeň kreativity prodejce, který ji využívá v metody používané při prodeji jak hmotných výrobků tak nehmotných služeb.
6. **Dodavatel řešení** – nejkreativnější prodejce, který nabízí zákazníkovi odborné řešení jeho problému skrz výrobky nebo služby firmy.

² Pojem obchodní zástupce a obchodní cestující se u mnoha autorů překrývá a splývá v jeden, a to v obchodního zástupce. Od této kapitoly je míněn obchodní zástupce jako obchodní cestující, tj. zaměstnanec firmy.

Zadání a kontrola pracovních úkolů

První personální funkcí řízení lidských zdrojů, a to nejen prodejních sil, je vymezení pracovních úkolů a jejich následná kontrola.

➤ Vymezení pracovních míst

Vymezení pracovního místa musí být jasné, úplné, zřetelné a motivující. Dále musí být nastaveno tak, aby jeho náplň směřovala k plnění organizačních cílů. Nejasné vymezení může vést k nesprávnému nasměrování pracovníka, jeho následná nízká produktivita a nespokojenost jak pracovníka tak zaměstnavatele.

Jako důvody těchto **nedostatků** uvádí Urban (2013) **formální charakter pracovního místa**, který nemusí dostatečně vyjádřit potřeby tohoto místa. U zkušenějších pracovníků však volnější popis vymezení povinností dává větší prostor pro kreativitu a její zvyšování stejně tak jako pro motivaci. Pak je to i způsob **motivace**, kterou pracovník upřednostňuje. Silně finančně motivovaný pracovník uvítá přesně stanovené pravomoci, povinnosti a jejich hodnotící kritéria. Nehmotně motivovaný pracovník bude zase upřednostňovat větší rozsah pravomocí a samostatnost.

Je důležité vymezit **účel pracovního místa**, což znamená, že pracovník musí vědět, proč práce, která je mu zadána, má být vykonána. U prodejců je to většinou krátké a výstižné konstatování, že cíl tohoto pracovního místa je prodejem produktů společnosti zvýšit její zisk. (Urban, 2013)

Určení výkonových kritérií místa je v podstatě určité konkrétní vymezení účelu místa, dle kterého se zaměstnanec v konečném důsledku hodnotí. Dělí se na výkonové a kvalitativní požadavky. Výkonové ukazatele výsledků práce slouží k vymezení ukazatelů, kterých by se pracovníci měli držet. Určují tak i oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšit. Forma těchto metrik je u prodejců většinou stanovení výše tržeb, normy návštěvnosti zákazníků a další metriky související s využitím času obchodního zástupce. Kvalitativní kritéria určují spíše postupy a postoje, kterých se má pracovník držet při výkonu pracovního místa. (Urban, 2013)

Pravomoci pracovního místa můžeme chápat jako přímé, které určují pracovníkovi pravomoci rozhodovat v určitých situacích samostatně, či s požadavkem souhlasu

vedoucího. Může se to týkat uzavírání smluv či nakládání s firemními financemi, které se tak stávají i nákladem na použití prodejních sil firmy. Na druhou stranu jsou zde i pravomoci nepřímé, které dovolují pracovníkovi například radit liniovým manažerům. (Urban, 2013)

Povinnosti pracovního místa zahrnují činnosti, které je povinen pracovník na určitém pracovním místě vykonávat v souladu s účelem pracovního místa. Na základě jejich dodržování je pracovník hodnocen.

➤ **Osobní cíle pracovníka**

Určovány jsou na základě výkonových kritérií a jsou doplňována o rozvojové požadavky. Zde jsou však určeny již zcela konkrétně ve vztahu k jedné osobě (očekávaný objem tržeb pracovníka za rok, měsíc, počet nově získaných zákazníků za rok apod.). Kvalitativní kritéria se zde projevují ve formě standardů pracovního chování jak uvnitř firmy tak v přístupu k zákazníkům. (Urban, 2013)

➤ **Zadávání konkrétních úkolů**

Stejně jako u vymezení pracovního místa je i zde naprosto klíčová srozumitelnost podání. Zde je však potřeba spíše podrobného zadání úkolu. tj. je nutné vyjádřit jasné požadavky výsledků, termínů, kontroly a měření úspěšnosti splnění úkolu. (Urban, 2013)

➤ **Delegování**

Předání pravomocí a jejich decentralizace dává prostor pro pružnost a zrychlování rozhodování. (Urban, 2013)

➤ **Kontrola úkolů**

Úkolem manažera je i včas rozpoznat případné nedostatky a také je odstraňovat. Pokud je kontrola úkolů správně podaná pracovníkovi, měla by působit jako motivace, ne jako kontrola z nedůvěry. V zásadě je výhodnější stanovovat tzv. pozitivní kontrolní kritéria, tj. upřednostňujeme, z pohledu vyšší motivace a zvyšování výkonnosti, kritérium počtu úspěšně uzavřených smluv, před negativním kritériem počtu neúspěšných obchodních nabídek a pod.(Urban, 2013)

➤ **Zpětná vazba**

Její poskytování spočívá hlavně v poskytování informací o průběžné i konečné kontrole plnění pracovníkových úkolů a to včasné a dostatečně a vhodně. Nemělo by být příliš obecné, kvůli zachování sebehodnocení pracovníků, ani příliš negativní či příliš pozitivní. Zároveň by kritická zpětná vazba neměla konstatovat výrazy typu vždy, nikdy nebo neustále, měla by být co nejméně obecná. Poté dochází k velmi negativním emocím. I zde by mohl tento krok řízení lidí ústít v plán zlepšení výkonu, kterého by se pracovník měl držet a plnit ho. (Urban, 2013)

Hodnocení pracovníků

Druhým krokem efektivního řízení lidských zdrojů ve firmě patří činnost navazující na kontrolu jejich výkonů. Předmětem tohoto hodnocení by totiž měl být vždy výkon pracovníka a jeho schopnosti.

Kotler (2013) uvádí, že pro správné hodnocení **výkonu obchodních zástupců** by měly být přístupny a řádně vyplňovány **prodejní reporty** obsahující plány aktivit a již splněné aktivity výkonu prodejců. Tyto výkazy by měly mít určitou periodicitu a strukturu. Měly by zahrnovat především aktivity týkající se účelů obchodních cest, nákladovost jejich aktivit, čas strávený jedním zákazníkem pro úspěšné uzavření zakázky, jejich ambice dosažení určitého zisku v jejich teritoriu, způsoby tohoto dosahování a následně výsledky jejich počínání. Na výsledcích těchto výkazů se zakládá formální hodnocení prodejce.

Urban (2013) zase definoval oblasti hodnocení pracovníka následovně:

➤ **Předmět hodnocení**

Hodnotit lze v tomto případě výsledky práce, pracovní chování stejně tak jako již zmiňované schopnosti i rozvojový potenciál pracovníka.

➤ **Nástroje hodnocení**

Hodnotit lze tedy pak dle dohodnutých dosahovaných cílů, dodržování pravidel společnosti či obecných norem, které určují požadovaný výkon většího počtu pracovníků, dle stupnic hodnocení, které mohou zahrnovat i slovní souhrn výkonu

pracovníka patřícího do určitého stupně hodnocení. Dále pak může být kvalitním nástrojem hodnocení i již zmiňovaný kontrolní list (u prodejců prodejní report).

➤ **Časový rámec hodnocení**

Hodnocení může být klíčové v každém stádiu plnění úkolů. Průběžné a pravidelné hodnocení napomáhá k řádné zpětné vazbě a využívá většinou kontrolních bodů doplněných hodnotícím rozhovorem s nadřízeným. Hodnocení po ukončení úkolu či projektu je ovšem samozřejmostí.

➤ **Hodnotitel**

Poskytování hodnotícího rozhovoru pracovníkovi jeho nadřízeným nebo kolegy se stává základním kamenem odezvy efektivnosti pracovníka, který tak dostává zpětnou vazbu jeho činnosti. Efektivní se ale jeví i hodnocení výkonu mezi kolegy, spolupracovníky, zvláště těmi, kteří mají stejnou náplň práce. Podobné je i hodnocení tzv. mentory, tj. zkušenějšími pracovníky. Neméně efektivní je i těžko dosažitelné hodnocení samotnými zákazníky, kteří s pracovníkem přichází do styku. Hodnotit se může však i pracovník sám a v opačném směru je v určité míře možno hodnotit z pozice podřízeného i svého vedoucího.

Motivace a odměňování pracovníků

Tyto dva výrazy mohou na první pohled splývat, ale výrazně se od sebe liší. Zatímco odměňování má povahu finanční, motivace je záležitostí, kterou musí vedoucí v pracovnících rozvíjet a posilovat k odvádění odpovídajících výkonů a posilování jejich spokojenosti. Tyto dva aspekty u pracovníků nemusí přímo úměrně souviset, a tak je potřeba ve správné míře dbát na oba.

Kotler (2013) na konto odměňování prodejních sil dodává, že prodejci jsou obecně nejvíce motivováni mzdou a vidinou osobního růstu ve formě povýšení, méně pak oceňují pocit jistoty, uznání a obliby jako klíčové motivy. Dále pak uvádí jako důležitý motiv **prodejní cíl**, udělovaný prodejci jeho nadřízeným. Pokud se totiž tento cíl nadhodnotí, může to mít, i v případě podhodnocení, dopad na motivaci. Pokud například nastaví vedoucí požadavek počtu nově uzavřených smluv za měsíc příliš

vysoko, nemusí prodejce normu splnit, což může mít dopad jak na jeho odměnu tak motivaci celkovou. Příliš nízké cíle zas nepodněcují ke zvyšování výkonu.

Každý pracovník je tedy ovlivňován jiným spektrem motivačních nástrojů, které je ale u jedince téměř stálé. Je tedy klíčové odhalit tuto podstatu u každého z nich. (Urban, 2013)

Efektivní motivace pracovníků se má dle Urbana (2013) zabývat následujícími oblastmi:

➤ **Určení odpovídajících motivačních nástrojů**

V souvislosti s **motivací vedoucí ke kreativitě** uvádím přístup zastávající názor, že taková motivace, která vede ke kreativitě, musí být vnitřní a musí obsahovat radost a naplnění z takové práce. Tato motivace udává podnět k zapojení se do řešení úkolu pro jeho samotnou podstatu a zajímavost pro jedince. Motivace ke kreativitě je ale obecně dána hlavně **výzvou**, která pobízí k novým objevům. Dalšími **komponenty vnitřní motivace** jsou (Franková, 2011, str. 96): „*sebeurčení, kompetence, zaujetí úkolem, zvědavost, zájem a radost*“.

Komponenty vnější motivace pak jsou téměř v protikladu. Jsou to odpor ke kompetencím, potřeba uznání práce, peněžní a materiálové ohodnocení a působení ostatních lidí jako omezení v práci. Některé přístupy však tvrdí, že v určité formě nemusí být ani vnější motivace zábranou kreativity. Avšak i v případě synergických motivátorů, těch vnějších motivátorů, které kladně působí na motivaci, je potřeba úzká vazba na motivaci vnitřní. Je potřeba, aby i vnější motivátory posilovaly pocit uspokojení vnitřních motivátorů. To se stane například v situaci, kdy tyto podněty podtrhují individuální kompetentnost (uznání a zpětnou vazbu na to navazující a nutící ke zlepšování).

Nejlépe motivovaní **kreativní lidé jsou ti, kteří dělají to, co je baví a naplňuje, v prostředí, které je v tom podporuje a zamezuje co nejvíce působení vnějších motivátorů.** (Franková, 2011)

➤ Použití motivace při zadávání úkolu

Zde je zásadním pojítkem motivace situace, kdy zaměstnanec při přebírání úkolu jasně rozumí podstatě a významu úkolu a to jak pro něj samotného tak pro organizaci jako celek. Pomáhá to i při případné nepříjemné povaze úkolu nebo při větší náročnosti věci.

➤ Zamezení selhávání motivace

Selhání může nastat ve chvíli, kdy zaměstnanec **nedostává za splnění úkolu odměnu** vůbec, **dostává ji** naopak **za špatně provedenou práci** a nebo **je trestán při kvalitním provedení práce** či naopak **není trestán v případě opačném**. U některých případů je nutno doplnit, že nedostatek nemusí být pouze ze strany vedoucího, ale i na straně malé sebedůvěry pracovníka, který nedá najevo svou dobře odvedenou práci.

Pokud pracovník není trestán za špatné plnění úkolů, nemá důvod držet se vyžadované výkonnosti a plnění úkolů a už vůbec ne svou výkonnost zvyšovat.

Odměňování je jedním z klíčových oblastí řízení lidí, které má největší dopad na udržení a získávání kvalitních pracovníků, na jejich rozvoj a na udržování rozumných mzdových nákladů firmy.

➤ Nástroje odměňování

Pevná mzda (tarifní, smluvní, základní) je mzdou, která je pro pracovníka zaručená. Může být zadána na základě mzdových či tarifních stupnic, nebo na základě schopností. Odvíjí se většinou od oborových průměrů na trhu práce ale i od organizačního oceňování různých profesí ve společnosti. Jsou ovlivněny i pracovněprávními zásadami jako je rovnost mezd při rovném výkonu a omezení minimální mzdou.

Charakter **podílu mzdy, který se odvíjí od osobních schopností pracovníka** je zaměřen na dlouhodobou výkonnost pracovníka. Je tak silně motivační v oblasti rekvalifikací a ve stabilizaci výkonu. Udává se buď jako absolutní částka nebo procentuální podíl ze mzdy pevné, s níž se dlouhodoběji fixně počítá při odměnách. Aby její výše byla motivační, je prokázáno, že má činit relativně nejméně 7% ze základní mzdy. U obchodníků je to většinou výrazně více. Formu tento podíl může mít úkolovou, časovou, provizní.

Motivační složka může obsahovat výkonové odměny, bonusy, provize většinou závislé na individuálním výkonu pracovníka či skupiny, do které náleží. Tato složka v mnoha ohledech kopíruje předešlý podíl mzdy. Formu může mít jako prémie nebo bonus závislý na překročení předem stanovených osobních cílů, podílu na zisku a osobního hodnocení.

Zaměstnanecké výhody se vyjadřují na základě vztahu pracovníka k organizaci a jeho postavení v ní. Jejich poskytování tedy posiluje sounáležitost pracovníka s firmou. Patří k nim například příspěvky na stravování, občerstvení na pracovišti, bezplatné školení, příspěvky na dopravu. Jako pomůcky může zaměstnavatel poskytovat ve vztahu hlavně k prodejcům například velmi potřebné osobní automobily, benzinové karty, notebooky, mobilní telefony a v dnešní době i potřebné připojení k internetu. Posledními výhodami mohou být ty, které jsou sociální povahy, jako například příspěvky na penzijní připojištění, vouchery na návštěvy kulturních akcí, volnočasových areálů pro zaměstnance i jeho rodinu, poskytování půjček apod.

Zde je vhodné uvést dodatek, který Kotler (2013, str. 493) uvádí k této problematice, vyloženě v souvislosti s obchodními zástupci: *„Prodejci požadují pravidelný příjem, extra odměny za nadprůměrný výkon a spravedlivé zohlednění zkušeností a dlouhodobé spolupráce. Management pak požaduje kontrolu, úspornost a jednoduchost. Některé z těchto cílů budou kolidovat. Plány odměňování se mezi odvětvími i uvnitř jednoho odvětví výrazně liší.“*

Uvádí i výsledek výzkumu naznačující, že více než polovina obchodních zástupců dostává ve své odměně více než 40% ve formě variabilní částky. I zde je zjevné, že je potřeba mít dobře propracovaný prodejní plán pro každého prodejce.

Zaškolení, trénink, rozvoj pracovníků

Obecně k této personální funkci řízení lidských zdrojů Kotler (2013) říká, že současným požadavkem na obchodní zástupce je vysoká znalost produktů a znalost veškerého využití nabízeného produktu, aby bylo dosahováno uspokojení zákazníka při zvyšování efektivnosti a spolehlivosti produktů. Hlavní prostor zde tedy budou mít školení prodejní.

Opět druhý pohled uvádí Urban (2013), který rozšiřuje tuto oblast na řízení všech lidských zdrojů. Dále také definoval následující oblasti, které se zabývají touto problematikou:

➤ **Odpovídající vedení**

Ať už je zdrojem získávání nových schopností osobní zkušenost, instrukce, vysvětlení či koučování, školení nebo tréninky, je vždy důležitý postoj vedoucího pracovníka k těmto zdrojům zdokonalování. Pokud je vedoucí v roli **instruktora**, je vhodné například zaškolovat nové zaměstnance formou písemných manuálů, nebo prostřednictvím lidí, kteří danou práci již zastávají a umí ji odborně předat dál.

➤ **Forma školení a jeho vyhodnocení**

Aby tato forma byla opravdu efektivní, je potřeba ji volit tak, aby byla skutečně zaměřená na konkrétní potřebu zlepšení schopností pracovníka nebo na budoucí potřebu této schopnosti z pohledu organizace. Ideálně by si firmy měly vytvářet celé **vzdělávací a rozvojové plány** na určitá období pro každého zaměstnance jednotlivě. Velmi vhodné je u školení prodejních dovedností nechat ihned pracovníka tyto zkušenosti procvičit.

➤ **Rozvoj měkkých schopností**

Nutnost rozvoje těchto sociálních schopností mají hlavně řídicí pracovníci, ale i prodejci, kteří jsou v neustálém kontaktu se zákazníky. Jedná se hlavně o rozvoj komunikačních dovedností.

Komunikace na pracovišti

Poslední okruh této kapitoly není samostatnou záležitostí činnosti řízení lidských zdrojů, avšak je velmi důležitý a prolíná se do všech již výše zmíněných oblastí.

Základním nástrojem komunikace ve firmě je **informační systém**, který registruje a přenáší informace tak, aby lidé věděli co, jak, kdy, ve spolupráci s kým dělat a komu podat zprávu o výsledku. Toto vše musí být doplněno o informaci, proč se to dělá a ověřit si, zda tomu pracovník opravdu rozumí. Dále se jedná také o propojení pracovníků firmy, které je realizováno také na základě neformálních vztahů. Základními podmínkami úspěšné komunikace jsou pak například znalost cílů firmy, znalost

očekávaných výsledků každým pracovníkem, znalost postojů vedení, dostatek informací, podpora formálních i neformálních vztahů horizontálně i vertikálně, existence opravdu účinného a efektivního systému zpětných vazeb. (Hospodářová, 2008)

Obecně tak lze říci, že důvodem **selhání komunikace** může být **organizační** faktor nebo ten **individuální**. Na straně organizačních nedostatků se uvádí špatná a neodpovídající organizační struktura a informační systém.

Na straně individuálních nedostatků stojí povaha komunikace a postoje pracovníků, přílišné zaměření se na vzájemné vztahy na pracovišti, přístup vedoucích pracovníků k neověřování si pochopení příkazů zaměstnanci a hlavně nedostatečný a nepravidelný systém zpětných vazeb (porady, osobní rozhovory, hlášení, neformální akce).

Jako řešení se uvádí zaměření se na cíle komunikace jako je **užitečnost**, což znamená zajišťovat správnou komunikaci odpovídající prostředky jak uvnitř organizace tak navenek směrem k zákazníkům a jejich potřebám. Dalším cílem je udržení **efektivity**, tj. využívání účelných zdrojů a dalších vstupů tak, aby procesy vedly k efektivnímu výstupu, což vede k tvorbě uspořádání efektivní organizační struktury. Cíl **stability** řeší oba zmíněné cíle a jejich odolnost vůči výkyvům, aby budovali důvěru a důvěryhodnost v otevřenou komunikaci jak uvnitř tak navenek organizace, jedině tak se dá udržet opravdu efektivní systém zpětných vazeb a to hlavně vůči pracovníkům. Poslední cíl uzavírá tento přístup a to **dynamikou**, která zajišťuje odpovídající přístup k vyvstalým změnám a výsledkům práce. (Hospodářová, 2008)

Jednoduchou zásadu komunikace manažera s pracovníkem uvádí Hospodářová (2008) zkratkou KISS (Keep It Simple, Stupid) – informace musí být krátké, jednoduché a srozumitelné, stručné a strukturované. Tyto užitečné cíle lze doplnit o kontrolu porozumění a zvolení prostředí pro výkon úkolů, stanovení termínu a následné odpovídající hodnocení.

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Představení společnosti Nilfisk-Advance s.r.o.

3.1.1 Základní údaje

Název: Nilfisk-Advance, s.r.o.

Identifikační číslo: 48589756

Vznik: 10. 3. 1993

Sídlo: Do Čertous 1, Praha 9 – Horní Počernice

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 18 200 000,- Kč plně splaceno

Jednatelé: Ing. Marián Pagáč

Vlastník společnosti: Nilfisk-Advance A/S, Dánské království (podíl 100%)

3.1.2 Historie společnosti

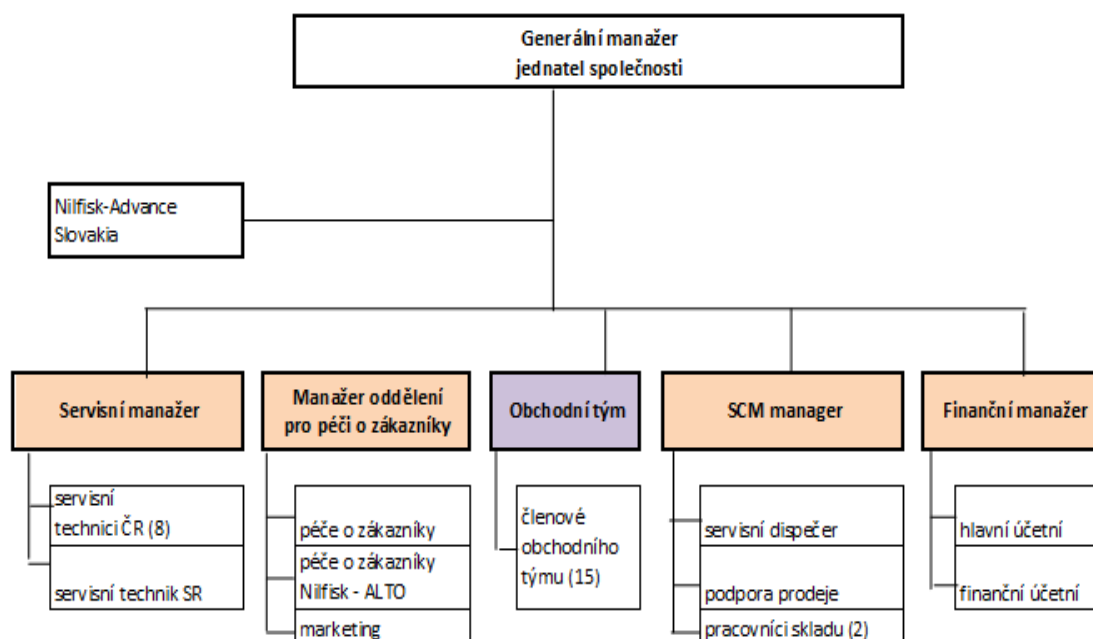
Historie společnosti Nilfisk, jakožto původní mateřské společnosti, započala již v roce 1906 v Dánsku. Tehdy společnost byla malou manufakturou vyrábějící elektromotory. Společnost prošla mnoha změnami, avšak své nynější zaměření ustálila již kolem roku 1932, kdy začala již jako společnost s ručením omezeným vyrábět extra tiché vysavače. Přes tuto výrobu se překlenuje k výrobě velkých průmyslových vysavačů (1940) a mycích strojů. Od roku 1970 prošla více akvizicemi a odkupy. Nyní je tento koncern Nilfisk-Advance součástí nadnárodní skupiny Nordisk Kabel og Trad vlastníci navíc americkou společnost Advance Machine Company. Vyrábí a vyvíjí mycí, zametací, leštící a kombinované stroje, profesionální vysavače a vysokotlakou techniku v USA, Itálii, Švédsku, Německu, Maďarsku a Číně. Historie společnosti **Nilfisk-Advance s.r.o.**, jakožto dceřiné společnosti firmy Nilfisk-Advance A/S, DK, započala roku 2002 jako NF Products s.r.o., která vznikla ze společnosti Wap čistící systémy, s.r.o. vzniklé

roku 1991. Dále společnost prošla fúzí se společností Nilfisk-Alto. (NILFISK-ADVANCE, S.R.O. *Nilfisk krátké představení*, 2014)

3.1.3 Současný stav společnosti

Dodnes je společnost Nilfisk-Advance s.r.o. stoprocentním podílem dcerou společnosti Nilfisk-Advance A/S, DK a sama je stoprocentním vlastníkem (matkou) společnosti Nilfisk-Advance s.r.o. na Slovensku. Nilfisk-Advance v ČR je tedy vyloženě obchodní společností zabývající se prodejem zboží nadnárodní značky vysoce kvalifikovanou prodejní silou. Společnost se v současnosti hlásí k tržnímu podílu ve svém sortimentu až ve výši 24 %, což ji staví na první pozici v jejich sortimentu v ČR. Jejimi největšími konkurenty na českém trhu (na jejím celkovém trhu) jsou společnosti Kärcher, Unikont, Cleanfix, MB-Sving, Fispoclean, Haiteco. (NILFISK-ADVANCE, S.R.O. *Nilfisk krátké představení*, 2014)

3.1.4 Organizační struktura společnosti



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Nilfisk-Advance, s.r.o. (zdroj: NILFISK-ADVANCE, S.R.O. *Organisation chart N-A Czech and Slovakia 2014. H2*. Praha, 2014, vlastní zpracování)

Výše uvedená organizační struktura společnosti naznačuje, že v současnosti firma zaměstnává v rámci ČR a SR přibližně 37 lidí. Tato struktura se zdá být na první pohled plochá. Je tomu tak v širším slova smyslu, kdy všechny pozice ve firmě podléhají jednateři společnosti. V užším slova pojetí lze a je nutno rozebrat oddělení obchodního týmu, jež upřesňuje tuto přímou hierarchii.

Obchodní tým je totiž v této společnosti diverzifikován podle divizí, které se liší jak zacílením na různý tržní segment tak produktovou škálou. S tímto divizionálním vytyčením obchodních aktivit firmy souvisí i upřesnění, zda se jedná o prodej přímý, či přes zprostředkovatele.

Tabulka 1: Obchodní divize společnosti Nilfisk-Advance, s.r.o. (zdroj: KUBÍČEK, Tomáš. Individuální elektronická korespondence s vedoucím divize Nilfisk-ALTO, únor 2015, vlastní zpracování)

Divize	Způsob prodeje	Cílový segment trhu	Specifikace produktového portfolia
Nilfisk Professional	přímý prodej B2C	profesionální úklidové firmy, obchodní řetězce, instituce (školy, nemocnice) kancelářské budovy, průmyslové využití (okrajově)	profesionální úklidové stroje (mycí, vysavače, velké průmyslové vysavače) většinou s vybavením kontroly nákladovosti provozu (časové využití stroje, spotřeba čisticích prostředků, minimalizace hlučnosti apod.)
Nilfisk ALTO	nepřímý prodej (specializovaní distributoři) přímý prodej (pro větší zákazníky) B2B i B2C	průmyslové společnosti (strojírenství, stavebnictví, zemědělství, apod.), automotive segment (výroba i prodej)	vysokotlaké stroje, průmyslové vysavače, podlahová technika
Nilfisk Consumer Sales	nepřímý prodej B2B	velké řetězce (Obi, Bauhaus, Hornbach, Datart apod.) velké online shopy (Mall apod.)	hobby technika
Nilfisk Outdoor	přímý i nepřímý, zvláštní druh (specializace na prodej i technickou podporu, ovlivněno značnými dotacemi EU) B2B i B2C	města a obce	stroje pro údržbu ploch (zametače, sekačky, odklizení sněhu)

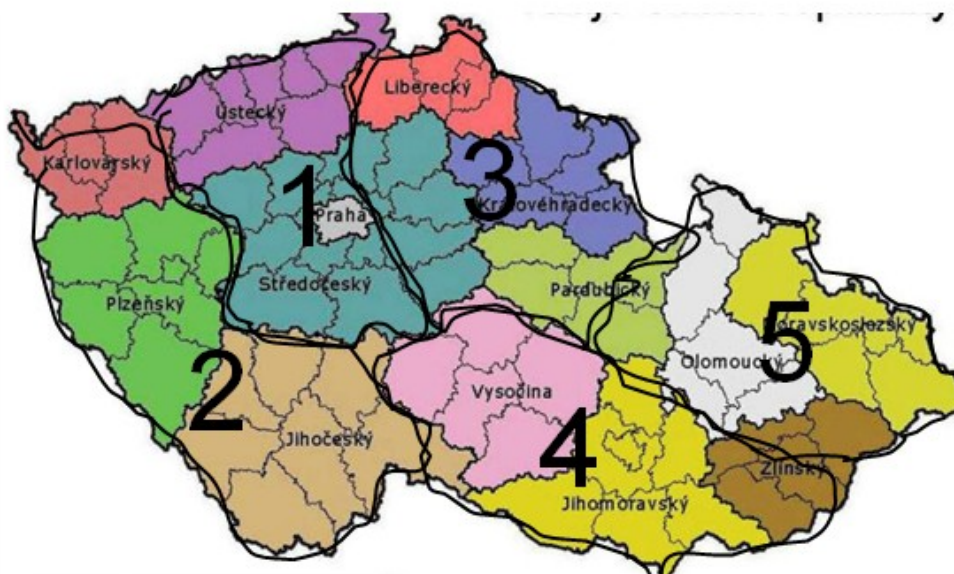
Popis způsobu prodeje jednotlivých divizí je zde uveden hlavně proto, že obchodní tým zajišťující tyto divize, se podílí na tomto fungování rozdílně.

Navíc, **divize Nilfisk ALTO** má svého dílčího manažera, tudíž zástupci působící v této divizi, zodpovídají svým výkonem hlavně tomuto nadřízenému. Ostatní divize a jejich pracovníci přímo podléhají jednateři společnosti.

Počet členů divize Nilfisk ALTO je 6, přičemž jeden ze zástupců pracuje zároveň i na zajištění divize **Nilfisk Professional**. V této divizi pak dále působí 4 obchodní zástupci, přičemž je také nutno podotknout, že každý člen může mít na fungování divize rozdílný vliv rozdílným způsobem. Vliv na to má bezesporu většinou zkušenost v určitém prodeji a divizi. Někteří zástupci zajišťují spíše technickou podporu a někteří oslovují zákazníky za účelem prodeje ať už přímou nebo nepřímou cestou. Samozřejmě zde hraje roli i počet let působení v této činnosti. Divizi Outdoor kompletně zajišťuje jediný zástupce. Divize **Nilfisk Consumers Sale** zahrnuje 2 členy.

U **divize Nilfisk Outdoor** je nutno také doplnit, že výnosy této divize představovaly až 50% prodeje celé firmy za minulý rok a výnosy s těchto prodejů jsou významně ovlivněny poskytovanými dotacemi EU. Ty pokryly až z 90% nákup uvedených strojů. Obchodní zástupce, jenž má na starosti tuto divizi, obstarává jak přímou formu prodeje strojů, tak i podporu nepřímého prodeje skrze firmy, které například zajišťují některou veřejnou zakázku (obci, města) a pod.

Níže příkládám také teritoriální rozdělení divize Nilfisk ALTO. Toto rozdělení je aktuální a sledované od počátku roku 2015. Statistiky prodeje za roky 2013 a 2014 jsou tomuto rozdělení ale přizpůsobeny i zpětně. Každé z teritorií zajišťuje jeden ze zástupců. Nově vzniklou divizi 5 obstarává od nového roku naprostý nováček v této společnosti. Nebude tak možné hodnotit výkon této divize ani výkon tohoto jednotlivého zástupce.



Obrázek 3: Teritoriální rozdělení divize Nilfisk-Advance (zdroj: NILFISK-ADVANCE, S.R.O. Nilfisk-ALTO strategie rozvoje 2015 až 2019. Praha, 2015)

3.1.5 Zjednodušený ekonomický vývoj společnosti za roky 2012 až 2014

Podle účetních výkazů společnosti lze zhodnotit pouze meziroční poklesy či nárůsty mezi roky 2012 a 2013. Účetní závěrka za rok 2014 prozatím není k dispozici.

Základní poznatky o ekonomické situaci podniku jsou tak následující.

Základní kapitál společnosti je neměnný po 3 uplynulé roky a to ve výši 18 200 000 Kč. Dlouhodobý majetek poklesl k roku 2013 na 883 000 Kč z 1 149 000 Kč. Nutno podotknout, že společnost se zabývá výhradně prodejem zboží a následně servisní podporou. Zázemí a sídlo firmy má v Praze Horních Počernicích, kde obzvláště velká část obchodní týmu přebývá pouze v době porad či jen málokdy. Je zde tedy zázemí pro administrativní a technickou podporu činnosti. Největší část dlouhodobého majetku brutto, která se pohybovala v roce 2013 okolo 4 milionů Kč, napovídá, že hlavní část tohoto majetku tvoří velmi potřebné osobní automobily obchodních zástupců. Tato část netto zase napovídá, že většina vozového parku je z velké části již odepsaná. V průběhu roku minulého a předpokladem i v průběhu roku 2015 firma bude tento vozový park obměňovat. Dále z nákladů na služby, které se pohybují okolo 13 milionů Kč lze souměrně s počtem obchodních zástupců vyčíslit, že hodně automobilů je pořizovaných na leasing.

Stavu objemu zásob, jak již bylo nastíněno, tvoří výhradně právě zboží, jehož prodejem se firma zabývá. Je zde ale také zajímavý meziroční růst této položky a to téměř o dvojnásobek. Je nutno si uvědomit, že stav tohoto účtu je stavový ke dni konce účetního období, tudíž jeho vypovídací schopnost o objemech držených a prodávaných zboží nutno zhodnotit z výkazů zisků a ztrát. Tržby za prodej zboží a služeb v absolutním vyjádření sice stouply ze 144 milionů Kč na téměř 255 milionů Kč, avšak je nutno tento stav okomentovat i z pohledu rentability tržeb, která se pohybovala v obou letech v řádu 2 až 3%, což je velmi málo. I u dalších rentabilit lze říci, že firma z tohoto pohledu musí zacílit na lepší hospodaření s vloženými aktivy. (zdroj: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=c54d1ccdff724aa583989f3a18c0380f>, <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=c54d1ccdff724aa583989f3a18c0380f>)

3.1.6 Vize a strategie společnosti

Vize společnosti vychází z vize její mateřské společnosti, která zní následovně: „We enable sustainable cleaning to improve quality of life.“ Volným překladem tedy lze říci, že firma si razí cestu vizí, ve které říká, že umožňuje trvale udržitelná řešení úklidu pro rozvíjení kvality života. (PAGÁČ, Marian. Individuální elektronická korespondence s jednatelem společnosti, únor 2015)

Strategie společnosti, jak ji přiblížil sám jednatel společnosti, je velmi rázná a odvážná. Říká, že hlavním strategickým cílem je pro firmu růst, růst a ještě jednou růst. Tento cíl vychází z vnímání strategické pozice na trhu, kterou jednatel vnímá následovně. Firma je již nyní největším výrobcem profesionální čistící techniky na světě a největším prodejcem v České republice. Dalším cílem je tedy krom potvrzení pozice další růst. (PAGÁČ, Marian. Individuální elektronická korespondence s jednatelem společnosti, únor 2015)

3.1.7 SWOT analýza firmy

SWOT analýza firmy byla vypracována na základě osobních poznatků při spolupráci s firmou, na základě účetních výkazů a prohlášení jednatele společnosti.

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti (zdroj: PAGÁČ, Marian. Individuální elektronická korespondence s jednatelem společnosti, únor 2015, vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
špičkový technologický vývoj	odklon od jednoduchých řešení
kvalitní produkty	časté upřednostňování firmy a jejich cílů nad lidi
dlouhá tradice	nízká rentabilita tržeb
finanční zázemí vhodné na akvizice	nevyužívání maxima lidského potenciálu
velké finanční zázemí	
vnitřní hodnoty zaměřené na profesionalitu a výkon	
Příležitosti	Hrozby
využití kvalitního potenciálu lidí (zaměstnanců i vedení)	spokojenost s pozicí a výkonem firmy
využití potenciálu kvalitních řešení a produktů	vliv největších konkurentů (jejich síla)
využití potenciálu dostupnosti financování	přesun vlivu rozhodování mateřské společnosti na interní záležitosti firmy (mnohdy nepříznivé)
kombinace příležitostí nedostupná nikomu na trhu	fluktuace kvalitních zaměstnanců (hlavně obchodního týmu) (Klasická adaptační lhůta je 6 měsíců.)
další vyškolení kvalitních lidských zdrojů	

3.2 Dotazníkové šetření

Pro zjišťování aktuálních předpokladů rozvoje jednotlivých pracovníků jsem zvolila formu dotazníkového šetření. Konkrétně jsem se vzhledem k nasměrování diplomové práce zaměřila na členy obchodního týmu firmy. Dotazníky jsem rozeslala všem členům obchodního týmu firmy Nilfisk-Advance, s.r.o. (15) ve všech obchodních divizích. Vyplněných dotazníků se mi vrátila podstatná většina (12).

Celkově byly **2 dotazníky** zaslané každému z členů obchodního týmu. Byly to dotazníky:

- zjišťující osobnostní typologii jejich osobnosti dle MBTI,
- zjišťující aktuální předpoklady rozvoje a výkonnosti (příloha 2).

Tyto konkrétní dotazníky obsahovaly otázky zaměřené na:

- kreativitu jejich osobnosti,
- prostředí podporující kreativitu a znalost metod kreativního myšlení,
- personální funkce řízení lidských zdrojů firmy (od zadávání úkolů, přes motivaci, hodnocení až po kontrolu a poskytování zpětné vazby)

Otázky nebyly očividně odděleny a nebyl popsán účel zjišťování jednotlivých otázek. Obchodnímu týmu byl oznámen pouze účel dotazníkového šetření jako celku.

Dotazník v příloze 2 je již rozdělený na jednotlivé potřebné části pro mé zkoumání. Dle tohoto členění nadále budu i hodnotit tyto dotazníky. Hodnocení bude anonymní, avšak pro členy obchodního týmu individuálně k dispozici, pokud zadaly tento požadavek skrz dotazník.

Dvě hlavní části tohoto dotazníku lze rozdělit na tu, kde obchodní zástupci vyjadřují názor na sebe sama a tím vyjadřují kreativitu své osobnosti, a na tu, kde hodnotí celkově prostředí, které je v práci obklopuje (jak kreativní tak obecně nadřazení a řízení lidských zdrojů).

Část zabývající se **kreativitou osobnosti** vyhodnotím zvlášť a to i pro jednotlivé členy obchodního týmu. K těmto měkkým datům přidám data tvrdá.

Tato tvrdá data budou vypovídat o jejich skutečném výkonu, vyjádřeném **relativním objemem tržeb** na objemu tržeb všech kolegů za dva po sobě jdoucí roky.

Všechna tato data jsou interními informacemi společnosti, proto jsou zde vyjadřována jako relativní podíly. Sledované období samozřejmě bude přihlížet i k délce působení jednotlivce ve firmě. Podíl tržeb nebude samozřejmě uveden u nově příchozích pracovníků, kteří do firmy přišli až v roce 2015, za nějž tato tvrdá data nejsou známa. Data pro toto sledování byla uzpůsobena i přestupům určitých kolegů z jedné divize do jiné v průběhu let. Všechny tyto informace jsem měla k dispozici. Zařazení do jednotlivých divizí však uvádět nebudu kvůli anonymitě respondentů vzhledem k malému výběrovému vzorku. U pěti členů nelze určit jejich podíl na prodejích, jelikož jejich náplň práce není měřitelná tržbami (technická podpora, CRM, marketing, prodeje značně ovlivněné dotacemi, vedoucí pozice divize apod.).

Pro přehled přikládám tabulku 3, kde je vidět v relativním poměru procentní příspěvek uvedených členů týmu na jejich celkovém prodeji za roky 2013 a 2014. Absolutní částky prodejů byly zprůměrovány pro sledované období uvedených dvou let a následně vyjádřeny jako uvedené podíly.

Tabulka 3: Relativní podíly tržeb členů obchodního týmu (zdroj: vlastní zpracování)³

Člen obchodního týmu	Podíl přímý prodej	Podíl nepřímý prodej
4	26 %	
5	17 %	
8	42 %	
9	8 %	36 %
10		20 %
11	2 %	25 %
12	5 %	19 %
Celkem	100 %	100 %

³ Zpracováno na základě: NILFISK-ADVANCE, S.R.O. Obraty prodejců červen 2014. Praha, 2015
NILFISK-ADVANCE, S.R.O. Statistika prodeje 2014. Praha, 2015.

Často užívaným výrazem je zde **adaptační období**, v jehož průběhu nelze hodnotit výsledky obchodního zástupce tvrdými daty tržeb. Měsíc trvá samotné produktové zaškolení a školení interních procesů firmy. Teprve po 3 až 6 měsících v terénu lze zde vypožorovat produktivitu práce jako samotnou (nejen tvrdými daty). Výběrová řízení probíhají většinou velmi dlouho a noví kolegové jsou vybíráni velmi pečlivě. (KUBÍČEK, Tomáš. Individuální elektronická korespondence s vedoucím divize Nilfisk-ALTO, únor 2015)

Dále je vhodné podotknout, že práce členů obchodního týmu je veskrze samostatná. Jednotliví členové se sice zodpovídají svým nadřízeným divizí a dále pak jednatelem, mají však volnou ruku v uspořádání svého času a práce, která je povětšinou vedena z terénu. V případě potřeby spolu tedy komunikují, avšak spíše po telefonu v případě nutnosti technické vzájemné podpory. Každý samozřejmě navíc využívá technického zázemí firmy, pokud to potřebuje. (KUBÍČEK, Tomáš. Individuální elektronická korespondence s vedoucím divize Nilfisk-ALTO, únor 2015)

Oblast zkoumané sebereflexe bude u jednotlivců doplněna o výsledek **dotazníku MBTI**, který určil jejich osobnostní zařazení do jedné z 16 skupin osobnostních typů.

3.2.1 Dotazníkové šetření – kreativita osobnosti

Člen obchodního týmu 1

Osobnostní typ: ISTJ

Obecně lze říci, že většinu pracovního času tohoto pracovníka zabírá technická podpora celého týmu se zaměřením na marketing.

Z odpovědí na otázky v sekci kreativity osobnosti lze vyčíst následující poznatky. Tento člen týmu se nevyhýbá výzvám a novým neotřelým úkolům, které by však řešil způsobem osvědčeným. To napovídá otevřenosti pro změny, avšak reálné řešení by přenechal tomu, co je zavedené. Tento přístup podpořil postoj člena k přizpůsobování se těmto novým věcem, který je zaměřený spíše na nevybočující zakázky. Funkční svoboda popsaná způsoby, jakými by člen týmu využil obyčejnou knihu, je spíše omezená a jednoznačná. Odpověď mířící na flexibilitu osobnosti byla odpovězena kreativní cestou, podpořil by i svého kolegu v kreativním způsobu myšlení. Chce, aby i ostatní dokázali přemýšlet jinak. Nízká je ale zde ochota riskovat při neúspěších s novým přístupem, který kolektiv odmítá. Tento jedinec však ochotně a s nadšením přebírá problémová jednání, ve kterých vidí příležitost a dokáže ji předat ostatním. Nepodporuje příliš prodlevu uspokojení. Preferuje okamžitou odměnu či pochvalu. Dokáže se oprostit od stereotypu sexuální role, která udává v případě potřeby náhled na věc nejen z mužského úhlu pohledu. Dokáže tedy použít i cit a zdrženlivost. Jedinec si dokáže uspořádat svůj osobní time management, což je dalším příznivým prvkem, který dává základ pro jeho rozvoj. I co se týče odvahy, dokáže ji v časové tísní upotřebit tam, kde je vidina rentabilního zákazníka avšak nového a neověřeného. Konečně zástupce také tvrdí, že umí ovládat své emoce, pokud je to potřeba. Ve většině rysech se tak neshoduje s kreativní osobností a je zde velký potenciál pro toto zlepšení.

Člen týmu se navíc jeví jako osobnostní typ ISTJ, což zjednodušeně znamená introvertní smyslové vnímání s extravertním myšlením. Toto zařazení je pro něj ideálním faktorem v důsledné a často i řídicí pozici, která vyžaduje pečlivost a důraz na smysl práce. Podporuje to i pozorování kreativity jeho osobnosti, z níž je zřejmé, že rád podněcuje a přijímá nové úkoly, avšak při řešení nebo promyšlenějším postupu se spoléhá spíše na zavedené. Preferuje změny, ale podložené fakty. Jeho pozice podporuje

jeho osobnostní typ, který se spíše hodí na samostatnou práci, kterou člen v marketingu a správě webu vykonává. Tento typ totiž často trpí na nedostatek citu a intuice, což by se mohlo projevovat i v chladném přístupu k ostatním a nepochopení jejich postupů. Navenek však musí umět komunikovat s lidmi a tak je i zde prostor pro zlepšení.

Člen obchodního týmu 2

Osobnostní typ: ENFJ

Tento člen týmu je u firmy relativně krátce. Jeho náplní je hlavně přímý prodej. Každopádně je i nyní v půl ročním adaptačním období.

Nový a poprvé zadaný úkol vnímá jako příležitost, ale i on by ho řešil zavedeným postupem, který by mu doporučil například kolega. Je zde také jistý odpor k tomu, použít svůj odvážný postup, kterému ale sám věřím. Svou funkční svobodu vyjadřuje také velmi úzce, spíše se zaměřením na jeden způsob využití a to ten nejčastější. I když je novým věcem a změnám otevřený, nevidí důvod pro podněcování tohoto přístupu u ostatních kolegů. Je to možné přiřadit i krátkému období působení ve firmě. Je však připraven riskovat a stát si za svým novým a kolikrát odmítaným názorem a postupem, což podporuje i jeho odpověď zaměřenou na odvahu. Také mu nevadí komplikované obchodní jednání, což značí jeho preferenci a zvládání zmatku a nevadí mu prodleva uspokojení. Preferuje spíše budoucí odměnu při současné snaze. Umí také nahlížet na svět mimo rámec své sexuální role, a co se týče jeho osobního time managementu a dotahování věcí dokonce, hodnotí se tento člen jako schopný ho zvládat. Své odpovědi uzavírá tvrzením, že dokáže ovládat své emoce. U většiny jeho odpovědí byla tedy znát velká otevřenost změnám i kladný přístup ke kreativitě. Je zde tedy určitý potenciál pro její využití.

Tento člen má osobnostní typ ENFJ, což značí jeho extravertní citění s introvertní intuicí. Tento typ mu v budoucnu jistě pomůže k prosazení se v týmu, týmová spolupráce je mu totiž vlastní. Je velmi energický, což se v přístupu tohoto člena jedinečně zrcadlí. Na druhou stranu mívá tento typ sklon k nedůvěře v sama sebe a opomíjení myšlení (logických postupů) na úkor citu. Přímý prodej z pozice prodejce takového sortimentu, kde jde o větší obnosy peněz se, ale musí umět vcítit do lidí. Je zde třeba, a to hlavně v adaptačním období, brát v úvahu názory nového, avšak slibného kolegy,

který má potenciál kreativně pracovat a jednou i podněcovat ostatní k tomuto jednání. Tento typ má ambice, které se hodí například i pro vedoucího obchodní divize.

Člen obchodního týmu 3

Osobnostní typ: ESFJ

Člen obchodního týmu číslo 3 je absolutním nováčkem ve firmě. Má však dlouholeté zkušenosti v oboru a to přímo v zaměření se na firemní sortiment tohoto druhu. Bude se zde jednat spíše o posouzení jeho potenciálu pro rozvoj v jeho aktuální pozici.

Tento pracovník má vyvinutou toleranci vůči dvojznačnosti, což je základem pro další rysy kreativity osobnosti. Bere nové jako příležitost. Z pohledu stimulační svobody se však také ubírá spíše cestou zavedených postupů. Jeho funkční svobodu lze vyjádřit jako nevázanou na základní funkce. Je flexibilní jak v přístupu k novým věcem, kterým je otevřený a vyhledává je, tak v přístupu k ostatním, které rád podnítl k takovému myšlení. Nedává preferenci zmatku při nejistých obchodních jednáních. Jeho ochota riskovat při opakovaném odmítnutí hájit svůj záměr je také nízká. Nepreferuje ani prodlevu uspokojení, raději má okamžitou odměnu a pochvalu za svou práci. Dále se ohodnotil tak, že neumí pohlížet na svět mimo rámec své sexuální role. Je důsledný ve svém osobním time managementu, což je příznivým rysem vedoucím ke kreativě. Z pohledu vkládání svého času v časové tísní vyjadřuje svou odvahu jako malou pro zaměření se i v takové situaci na nového, ale rentabilního zákazníka. Preferuje v takovém případě toho, kterého již zná. Vše podtrhává svým tvrzením, že dokáže ovládat své emoce v případě potřeby. Je zde zjevné, že tento člen ve většině uvedených předpokladů kreativní osobnosti nevyniká jejími rysy.

Přes všechna tato tvrzení, ale typologie tohoto pracovníka napovídá, že upřednostňuje extravertní cit a vnímání introvertními smysly. Tato kombinace, jak je uvedeno v literatuře, je ideální pro obchodního zástupce. Je totiž velmi vřelý a společenský. Přístup ke kreativě jeho osobnosti je tedy nejspíše blokován jeho celkovým postojem. Má ve zvyku vykonávat pečlivou, detailní avšak zavedenou práci, která je dána jeho opomíjením myšlení a intuice. Je to možná i tím, že se strachuje ze zpětné vazby svého okolí, na které mu povětšinou velmi záleží.

Člen obchodního týmu 4

Osobnostní typ: ESFJ

Podíl na přímém prodeji: 26 %

Tento pracovník je v organizaci již delší dobu a jeho výkony jsou měřitelné v tržbách za přímý prodej. Jeho podíl na celkovém přímém prodeji je druhý největší za celý pozorovaný vzorek obchodního týmu. Celý jeho pracovní čas věnuje přímému prodeji.

Tento obchodní zástupce, podobně jako všichni jeho předchozí kolegové, se nebrání novému neotřelému úkolu, ale řeší by jej zavedeným postupem. Nehájil by za každou cenu ten svůj dle něj i lepší přístup. Jeho funkční svoboda je velká a použití obyčejné knihy je dle něj velmi různorodé. V nových situacích a změnách vidí nejen svou perspektivu, ale i perspektivu pro ostatní, což oboje značí velkou míru flexibility pracovníka. Je ochoten nejen riskovat, ale cítí dokonce příležitost ve zmatečné situaci. Nepotřebuje mít tedy vše úzkostlivě bez problémů a jasně dané. Ocení i budoucí odměnu na úkor té dnešní. Dokáže používat citlivost nad rámec své sexuální role a je pečlivý v dotahování své práce, což značí jeho vytrvalost. Má i odvahu držet se neověřeného zákazníka na úkor věnování času zaručenému zákazníkovi a neposledně neskryvá svou schopnost ovládat v případě potřeby své emoce. Lze tedy říci, že člen číslo 4 splňuje krom jednoho všechny rysy kreativní osobnosti.

Jeho osobnostní typ je stejný jak u člena číslo 3. V kontextu tohoto typu zaleženého na citu a smyslovém vnímání je však nutno zohlednit jeho dlouhotrvající působení ve firmě. Jeho typ tedy také potvrzuje, že je na správném místě a vkládá svůj potenciál správným směrem. Jeho schopnost se vcítit do druhých a být přátelský podtrhuje jeho obchodnické dovednosti, což značí i jeho výkon ve formě dosažených tržeb. Samozřejmě i zde je účelné zaměřit se na slabou stránku osobnostního typu a to je většinou neschopnost používat intuici například při určování souvislostí a také již uvedené sebe opomíjení kvůli spokojenosti ostatních. U takto schopného obchodníka by to však neměly být zásadně neodstranitelné zábrany v jeho rozvoji ani v projevu vysoké míry kreativity.

Člen obchodního týmu 5

Osobnostní typ: ENTJ

Podíl na přímém prodeji: 17 %

Tento pracovník věnuje přímému a měřitelnému prodeji cca 60 % svého pracovního času. Z větší části se věnuje technické podpoře ve vybraném sortimentu firmy velmi široce a to i napříč zákaznickými segmenty. Lze tedy jeho procentuální podíl brát jako velmi příznivý, jelikož ho vytvořil v rámci 60 % svého času. Navíc má nepřímo v zásluhách pouze za minulý rok milionový obrát jedné z divizí.

Tento pracovník splňuje základní požadavek rysu kreativní osobnosti. Nadále zde však panuje trend nepostavení se za svůj nový a slibný postup v případě možnosti spolehnutí se na zavedenější a jistější postup kolegů. I on však nemá sebemenší problém vyjádřit svou funkční svobodu na mnoho způsobů, které se od klasického využití knihy velmi liší. Chce podněcovat druhé ke kreativnímu způsobu myšlení, jelikož i on sám vidí perspektivu v nových situacích, kterým jde přímo vstříc. Je tedy jak flexibilní tak i ochotný riskovat a vydržet u svého odmítaného postoje. Dále zvládá a preferuje zmatek a vidí v něm cíl. Není však ochoten prodlévat se svým uspokojením při současné snaze. Dokáže však na svět pohlížet i mimo svou sexuální roli a důsledně dodržuje svůj osobní time management. Krom toho, že je vytrvalý umí se také ovládat a v časové tísní odvážně upřednostní nového nezavedeného zákazníka. Krom 2 rysů tedy splňuje všechny rysy kreativní osobnosti.

Typologie této osobnosti zračí extravertní myšlení s introvertní intuicí. Vzhledem k dlouhému působení tohoto člena ve firmě a jeho působení v celopodnikové technické podpoře v rozsáhlém sortimentu, je účelný postoj tohoto typu k tomu mít určité vůdčí postavení. Tento typ většinou působí na vedoucích postech, což v přeneseném slova smyslu tento pracovník dělá. Je schopný organizovat, dodržovat i kontrolovat dodržování zadaných cílů. Je pečlivý ve svých postupech, ale nepotřebuje v nich působit jen zavedenými striktními opatřeními. Je zde však riziko dopadu jeho striktnosti, na ostatní ve špatném slova smyslu. Může tak působit na ostatní tvrdě, neosobně a až příliš striktně. Je však pravdou, že ne všichni zákazníci vyhledávají

vyloženě uvolněný přátelský přístup. Někteří preferují rázný a přímý přístup, vidí v něm tvrdou práci a splněné sliby.

Člen obchodního týmu 6

Osobnostní typ: ENTP

Náplní práce tohoto pracovníka je jak prodej tak technická podpora. Výsledky tohoto pracovníka nejsou běžně prezentovány. V rámci divize však pracuje samostatně.

Tento pracovník nejenže zachoval základní rys kreativní osobnosti, ale neváhá jej rozšířit o jeho schopnost stimulační svobody. Nový úkol by bral nejen jako příležitost, ale také by jej řešil svým novým a podle něj lepším způsobem. Jeho omezenou funkční svobodu lze vyrovnat jeho chutí podněcovat v nových postupech i ostatní. Potvrzuje nadále jeho flexibilitu i z pohledu jeho samotného vyhledávání nových věcí a situací. Je ochoten riskovat pro prosazení svého zájmu i při opakovaných neúspěších a je ochoten prodlévat se současným užitekem pro budoucí větší užitek. Nesvazuje ho stereotyp sexuální role a je odvážný v časové tísní upřednostnit nového zákazníka. Navíc je vytrvalý ve své práci a umí ovládat své emoce. Všechny rysy kreativní osobnosti krom jedné tedy tento pracovník splňuje. Pokud tento pracovník obstarává svou snahou stranu prodeje i technické zázemí divize sám, je tato úroveň velmi žádoucí a cílená.

Typologicky se zde přiklání k typu vyznačujícímu se extravertní intuicí a introvertním myšlením. Při samostatné a obsáhlé práci je mu k ruce jeho výřečnost a nápaditost a již jednou potvrzený velký sklon ke kreativním řešením. Dokáže se dívat do budoucna a hájit názory ostatních. Je zde však sklon k opomíjení detailů a dopadů jeho přílišné kritiky na ostatní. Tak by uspěl i v práci navazující na více lidí, musel by se však zaměřit na výše uvedené slabé stránky typu.

Člen obchodního týmu 7

Osobnostní typ: INTJ

Tento pracovník zastává důležitou pozici vedení jedné z divizí, jeho náplň práce je tudíž i vytváření strategií, dohlížení na celkový chod divize, ale v určité míře i podpora

různých aspektů prodeje divize. Jeho výsledky jsou tudíž měřitelné jako výsledky jeho celé divize.

Tento pracovník se staví k novému jako k příležitosti, kterou by byl ochoten řešit svým způsobem, kterému věří. Je tedy schopen se oprostít od zavedeného a to i skrze stimulační svobodu svého hájeného postupu. Z pohledu jeho řídicí pozice je na místě, že vyjádřil svou flexibilitu otevřeností a vyhledáváním těchto příležitostí, ale hlavně sklonem k jejich předávání i ostatním kolegům (resp. podřízeným). Užší funkční svobodu vyvažuje ochotou riskovat a hájit svůj nový záměr i přes neúspěchy a i při zmatečném obchodním jednání tuto vidinu pozitivní příležitosti neztrácí. Opět je zde schopnost i v takové situaci zahrnout do tohoto jednání ostatní. Nevadí mu prodleva uspokojení při současném snažení a umí se, stejně jako všichni jeho kolegové z výběrového vzorku, oprostít od své sexuální role a přizpůsobit ji situaci. Ve své odvaze je zvyklý na své jistoty a raději se drží svých stálých a zaručených zákazníků. Je vytrvalý a dotahuje věci do konce a umí ovládat své emoce. Krom menší schopnosti směřovat svou odvahu k novým zákazníkům a užší funkční svobody, má tento pracovník všechny předpoklady kreativní osobnosti. První z nedostatků bych přičkla pocitu nutnosti zázemí, které pro svou divizi musí vytvářet.

Jeho osobnostní typologie podporuje introvertní intuici a extravertní myšlení. Tento typ má ideálně upotřebit svůj potenciál v plánování a kontrole. Ve vedení mu jistě přijde vhod i schopnost ustálení svých názorů a sebejistota při již zmiňovaném vytváření zázemí divize. Jde příkladem, a tudíž vyžaduje, aby i ostatní tento příklad následovali. Nemusí být ale vždy shovívavý k nepochopení jím vytyčených cílů ostatními. Má sklon být stejně kritický k sobě tak i k druhým. Je i zde vidět, že z pohledu své osobnostní typologie vyloženě tíhne ke kreativě a vyhýbá se rutinní práci, která je z jeho pozice jen těžko představitelná. Může mít však sklon upřednostňovat výrazně pouze svou intuici na úkor smyslového vnímání.

Člen obchodního týmu 8

Osobnostní typ: ENTJ

Podíl na přímém prodeji: 42 %

Tento pracovník je také vedoucím jedné z divizí. Jeho hlavním úkolem je podpora celé divize a hlavně prodej nepřímý. V tomto výjimečném případě jsou jeho výsledky prezentovány jako podíl na prodeji přímém. Je to způsobeno specifickým zaměřením a cílovým zákazníkem divize.

Z dotazníkového šetření vyplynul pracovníkům vřelý vztah k novým úkolům, které by na základě své stimulační svobody prý dokázal řešit svým novým způsobem. Toto by na základě své ochoty riskovat dokázal hájit i přes opakovanou neochotu ostatních toto přijmout. Jeho funkční svoboda není rozhodně svazující. Ze všech členů nejvíce překročil klasickou funkčnost známého předmětu. Je flexibilní v obou směrech, jak ve směru ochoty podněcovat i druhé k neotřelým způsobům řešení, tak i ve směru, kterým jde těmto novým zkušenostem vstříc. Toto je opět velmi kladným výsledkem vzhledem k jeho vůdčímu postavení v divizi. V náročných situacích zachovává chladnou hlavu a dokáže vycítit i ve zmatečném jednání příležitost. Toto podporuje i jeho tvrzení, že se dokáže ovládat. Se svým uspokojením dokáže vyčkat, pro budoucí vidinu většího zisku. Má odvalu se věnovat rentabilnímu ale novému zákazníkovi v časové tísní a dokáže ve svém počínání vystoupit z rámce své sexuální role. Jediný rys kreativity, který tento zaměstnanec nesplnil je dle něj jeho nedostatek ve vytrvalosti a zvládnání jeho time managementu.

Svým osobnostním typem ENTJ potvrdil své správné umístění na vedoucí pozici. Tento typ s převahou extravertního myšlení a introvertní intuice je totiž ideálním adeptem na vedoucího oddělení místy i vrcholové vedení. Je tedy schopen velmi dobře organizovat lidi a předávat jim své vize. Současně samozřejmě podporuje kreativitu sebe i ostatních. Je zde však riziko, že bude až příliš tvrdý a nekompromisní ke svému kolektivu při jeho opomíjení smyslů a citu. Velký prostor pro zlepšení zde vidím ve zdokonalení jeho time managementu, pro který má i z pozice svého typu předpoklad.

Člen obchodního týmu 9

Osobnostní typ: ESFJ

Podíl na přímém prodeji: 8 %

Podíl na nepřímém prodeji: 36 %

Člen týmu číslo 9 má v rámci firmy i mimo ni dlouholeté obchodní zkušenosti. Časový fond věnovaný přímému prodeji činí cca 40 % z jeho celkového pracovního času. Podíl z tohoto prodeje je sice třetí nejnižší v rámci pozorovaného vzorku, ten však vyvažuje svým podílem na prodeji nepřímém, v němž exceluje s nejvyšší hodnotou. Navíc je technickou podporou nad rámec svých prodejů.

Tento zkušený pracovník splňuje základní rys kreativní osobnosti, tj. že dokáže vnímat nové situace jako příležitost. Podobně jako většina jeho kolegů by se zde ale spolehl spíše na zavedený postup a to například ten, který by mu právě jeden z nich ze zkušenosti doporučil. Z pohledu letité praxe bych to zde přičetla na konto jeho vlastním zkušenostem a jejich příznivému dopadu na jeho práci. Je flexibilní a chce aby tedy i ostatní dokázali přemýšlet nad rámec zavedených způsobu myšlení, jelikož v nich vidí perspektivu. Nesvazuje ho ani omezená funkční svoboda. Nepreferuje však zmatek a v jeho středu se cítí být nejistý. Stejně tak se cítí i při nutnosti riskovat, kdy se nechá odradit od svého nového názoru v případě opakovaných odmítnutí kolektivem. Je však ochoten prodlévat ve svém uspokojení pro budoucí výnos. Dokáže pohlížet na svět mimo rámec své dané sexuální role. Jeho odvaha se nezastaví před novým zákazníkem, který je příslibem rentabilní. Neuchýlí se k jistotě zavedeného zákazníka, ale je ochoten v časové tísní uvažovat i o budoucím zisku z nového zákazníka. Dokáže se sebeovládat a zvládat i svůj časový harmonogram, který dodržuje. V rysech zvládání zmatku a ochoty riskovat tedy zaostává za rysy kreativní osobnosti.

Svým typologickým zařazením ke skupině osobností, které se vyznačují hlavně extravertním citem a introvertními smysly, ideálně zapadá svou pozicí na obchodního zástupce. Z pozice dlouholetých zkušeností předává v jisté míře ostatním kolegům technickou podporou ale i radu napříč divizemi. Je to tedy hlavně i typ, který rád poučí a vede lidi vřelým způsobem. Je pečlivý a má rád stabilitu, což potvrzuje dlouholeté působení v jedné firmě. Podněcuje ostatní k novým věcem avšak jeví se zde i již jednou

naznačené nedostatky způsobené opomíjením intuice a myšlení. Hlavním nedostatkem je zde podruhé potvrzená nejistota v konfliktních situacích, v čemž se se svým typem ztotožňuje. S tímto souvisí i riziko přehlížení sama sebe, ale hlavně jistá tíha k přecitlivělosti.

Člen obchodního týmu 10

Osobnostní typ: ESTJ

Podíl na nepřímém prodeji: 20 %

Tento pracovník je relativním nováčkem v týmu. Jeho výkony jsou již měřitelné. Je však vhodné zohlednit jeho krátké působení ve firmě a pozici po adaptačním období. Zde upozorňuji, že ale všichni noví pozorovaní členové týmu mající podíl na nepřímém prodeji mají tento podíl obdobný, lišící se pouze o 5%.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovník splňuje základní požadavek na kreativitu a to kladný přístup k novým úkolům, v kterých vidí příležitost. Z pohledu kratšího působení je jasné, že bude spíše volit zavedený postup pro řešení takového nového úkolu, při němž se spolehne na zkušenost kolegů. Jeho funkční svoboda je vyjádřena spíše stroze ale je zde z odpovědí jasné, že by rád ponoukal i své kolegy v kreativním počínání. Tuto jeho flexibilitu stvrzuje faktem, že jde novému a neověřenému vstříc. Navíc je ochoten riskovat při obhajobě svého stanoviska i při určité častém prvotním selhání z důvodu nedostatků zkušeností v konkrétní firmě. Dokáže upřednostnit i zmatek, ve kterém hledá cíl a je schopen i prodlévat s uspokojením svých požadavků na úkor vidiny zisku budoucnosti. Krom toho, že umí použít v případě potřeby i vlastnosti protipólu své sexuální role, nemá problém se zvládáním svých emocí a svého časového harmonogramu. Jeho odvaha věnovat se i novým neověřeným zákazníkům může být opět přiřazena spíše jeho kratšímu působení ve firmě. Ve většině rysech své osobnosti se tak shoduje s tou kreativní. Zaměřila bych se zde hlavně na posílení jeho dosavadně potlačovaných rysů a to odvahy a ochoty riskovat.

Jeho osobnostní typ ho totiž předurčuje k prosazení určitých vlastností. Je tomu tak u schopnosti racionálně a realisticky posoudit skutečnosti a vést k tomu i ostatní, k čemuž je jistě potřeba odvaha a riskování. Podtrhne tak svou schopnost řádně a krok

po kroku realizovat své plány a ty i hmotně zajistit. Je potřeba dát si pozor na sklon k vystupování jakožto přílišného suveréna, ke kterému tato osobnost většinou tíhne.

Člen obchodního týmu 11

Osobnostní typ: ENFP

Podíl na přímém prodeji: 2 %

Podíl na nepřímém prodeji: 25 %

Tento kolega z obchodního týmu je relativním nováčkem. Je však daleko za adaptačním obdobím. Má značné zkušenosti v obchodě s takovým sortimentem. Jeho věnovaný časový fond na přímý prodej je asi 40 %. Lze zde jeho podíl na tržbách v porovnání s ostatními považovat za velmi nízký. Je nutné také zohlednit podíl na prodejích nepřímých, v kterých dosahuje velmi vysokého procenta, přičemž tomuto způsobu prodeje věnuje většinu svého času. Lze tedy jeho výkon po nedávném adaptačním období hodnotit jako velmi slibně se vyvíjející.

V dotazníkovém šetření tento respondent vyjádřil svůj sklon k otevřenosti kreativnímu uvažování. Nové úkoly bere jako příležitost, kterou by ale možná prozatím řešil způsoby doporučenými jeho kolegy. Na druhou stranu by i on chtěl, aby lidé v jeho okolí dokázali přemýšlet jinak a svou flexibilitu stvrzuje i otevřeností a vyhledáváním nových a neozkoušených výzev. Ve své funkční svobodě se vyjadřuje velmi pestře. Preferuje zmatek, ve kterém hledá smysl a perspektivu, vadí mu však prodlévat se svým uspokojením pro budoucí užitek. Preferuje tedy okamžitou odměnu a zdráhá se riskovat v případě hájení svého několikrát odmítaného přístupu. Dokáže se oprostít od své sexuální role a na druhou stranu se soudí tak, že je ve zvládnání svého času vytrvalý a tudíž schopný. Dokáže se ovládat ve svých emocích a svou odvahu utvrdil tvrzením, že by v časové tísní tento svůj prostor věnoval i novému a neprobádanému zákazníkovi. Větší překážkou je tedy možná roztěkanost (neochota být zdrženlivý ve své odměně) a neochota riskovat.

Osobnostní typologií zapadá do skupiny, ve které je ideálním povoláním například i to, kde je cílem bavit lidi a hravě s nimi komunikovat. Je tedy v zásadě schopný a umí nadchnout i své okolí. Je přátelský a umí stejně jako nořit se do hloubky tak i rychlého

pochopení všech souvislostí a zacházení do detailů. Potvrzuje se zde i jeho sklon k potřebě velkého uspokojení jeho práce. Může se zde i potvrdit jeho roztěkanost a opomíjení smyslů a citění (možný odklon od pravidel a logických řešení). Velkým potenciálem je zde tedy práce na jeho zdrženlivosti a ustálení a to i z pohledu jeho startu ve firmě.

Člen obchodního týmu 12

Osobnostní typ: INTJ

Podíl na přímém prodeji: 5 %

Podíl na nepřímém prodeji: 19 %

Pracovník číslo 12 je členem obchodního týmu firmy už dlouhou dobu. Svou dlouholetou zkušeností podpírá činnost ostatních zástupců ve formě technické podpory prodeje nad rámec svých povinností. Jeho podíl na prodeji přímém, ve kterém má 40 % svého pracovního času, není sice nejvyšší. Procento na prodeji nepřímém jemně zaostává za jeho kolegy, ale není zde jasné kolik svého času věnuje právě zmiňované technické podpoře kolektivu.

Je otevřený novým úkolům a logicky již naplno věří svým byt' i neověřeným postupům, ke kterým má důvěru. K novým věcem nejenže přistupuje flexibilně vstříc, ale chtěl by, aby takové stanovisko hájili i ostatní. Z pohledu funkční svobody je spíše stroze se vyjadřující a jeho ochota riskovat při hájení svého odmítaného přístupu je také velmi malá. Také nerad opouští vidinu okamžité odměny za svou práci. Zmatečné jednání však zvládá s vidinou výhodných zítřků a bere je jako příležitost, kdy nepropadá panice. To potvrzuje i jeho výrok, že dokáže ovládat své emoce. Nad rámec své sexuální role uvažovat dokáže a svůj omezený časový fond by neváhal věnovat i novému nezaručenému zákazníkovi. Svůj osobní time management zvládá dobře. Ve více rysech se jeho osobnost neshoduje s tou kreativní. Tento rozdíl se vymezuje hlavně tam, kde jde o obtížné nároky z pohledu hájení několikrát zavrženého a oprostění se od okamžité odměny. Je možné, že pracovník upouští ze svých kreativních zásad, na kterých by se mělo opět zapracovat a oživit ji.

Osobnostním typem by tento pracovník zapadl nejlépe na pozici zkušeného ekonoma nebo kontrolora kvality. Vyniká uměním strategicky plánovat a je názorově stálý, což jen opět potvrzuje, že osobnost se modifikuje časem i dalšími faktory. Umí využít svou intuici, ale má velké požadavky na sebe samého. Může být až příliš kritický k ostatním, což se může projevovat i při zmíněné technické podpoře ostatních. Místy přichází i distance od blízkých vztahů. Celkově je zjevné, že by bylo vhodné se zaměřit na pracovníkův impulz k novému nadšení pro práci i spolupráci na úrovni kreativní osobnosti.

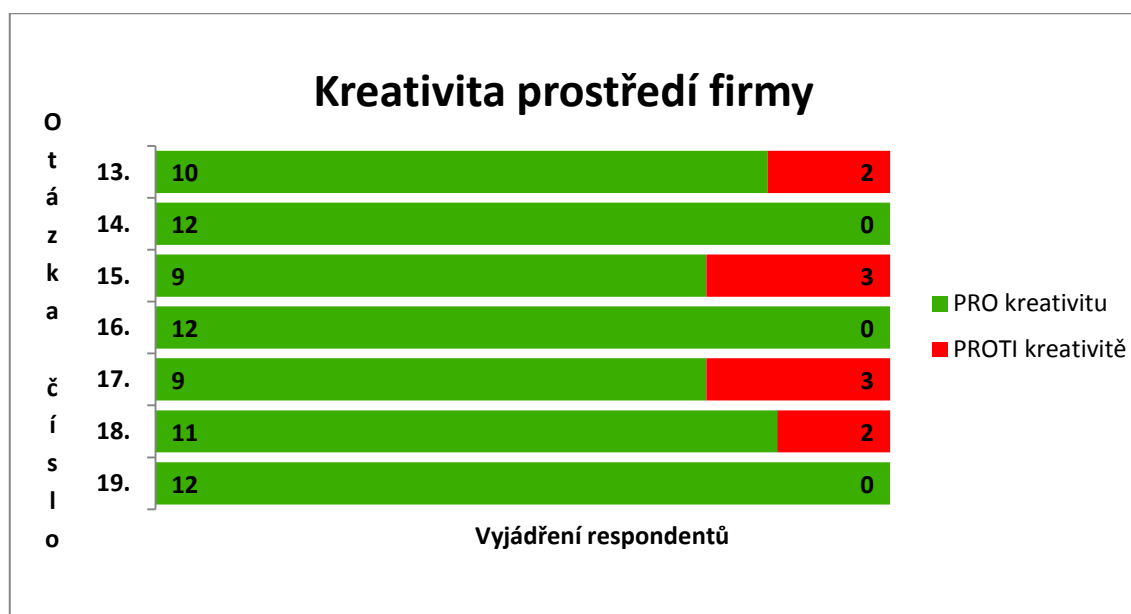
3.2.2 Dotazníkové šetření – prostředí podporující kreativitu

Všechny následující sekce dotazníkového šetření budou již zkoumány hromadně za celý výběrový vzorek.

Dotazníkové šetření zabývající se kreativitou prostředí, které obklopuje obchodní tým, zkoumala otázka číslo 13 až 19. Každá z otázek zkoumá jednu oblast kreativity prostředí. V následující tabulce je vyjádřeno zaměření jednotlivých otázek vzhledem k teoretickým pramenům práce.

Tabulka 4: Zkoumané oblasti kreativity prostředí (zdroj: vlastní zpracování)

13.	Organizační kultura a atmosféra
14.	Styl vedení – výzva
15.	Styl vedení – svoboda
16.	Styl vedení – časové zdroje
17.	Styl vedení – finanční zdroje
18.	Organizační zdroje
19.	Organizační struktura



Graf 1: Kreativita prostředí firmy (zdroj: vlastní zpracování)

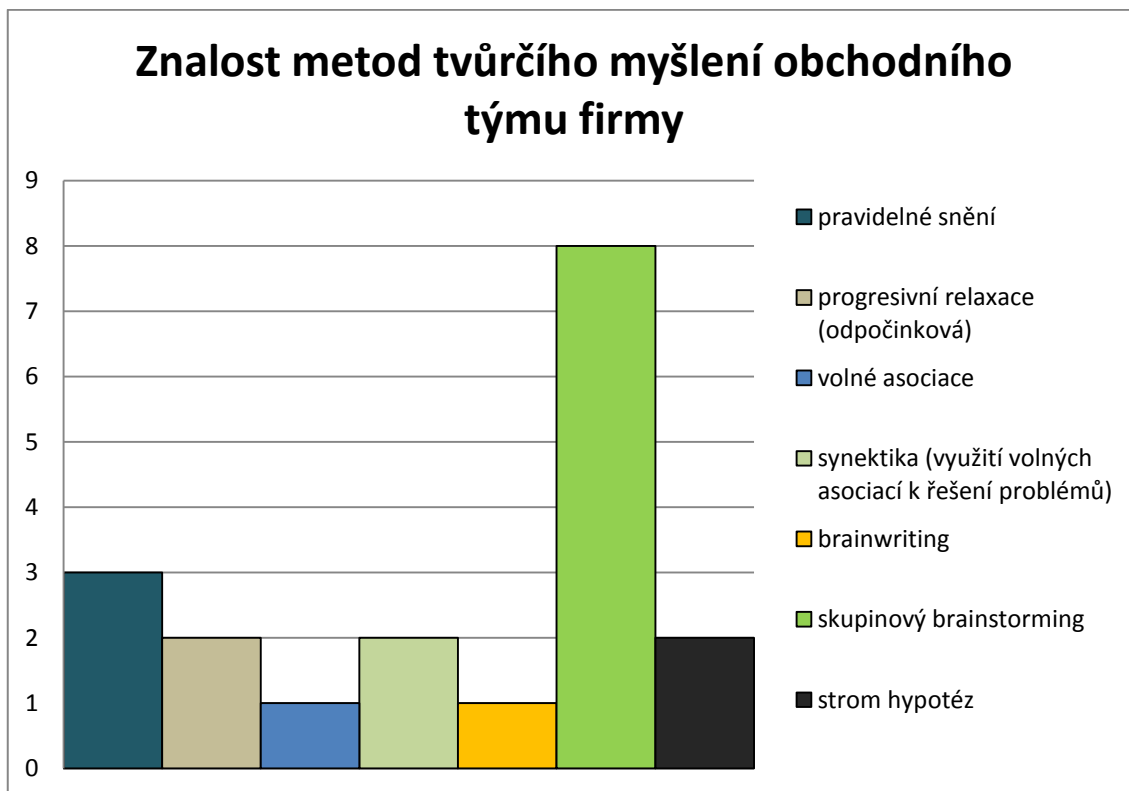
Z celkového pohledu na graf 1 lze vyčíst, že firma vytváří pro členy obchodního týmu víceméně příznivé prostředí pro rozvoj jejich kreativity.

Výběrovému vzorku respondentů vyhovuje zcela toto prostředí skrze následující manažerské schopnosti. Jsou spokojeni se svým umístěním ve firmě v pozici, která je

pro ně náročná, ale inspirativní pro jejich další postup ve firmě. Od svého vedení dostávají dostatečný časový fond ke splnění zadaných úkolů a naprosto jim vyhovuje úroveň jasnosti komunikace jak mezi sebou tak svými přímými nadřízenými. Na malé procento respondentů působí organizační kultura a atmosféra uzavřeně a věrná starým postupům. To může být překážkou například při progresivní snaze někoho z členů navrhnout nové věrnostní programy pro zákazníky, ke kterým by měl podklady a zkušenosti přímo z terénu nebo při snaze prosadit u kolektivu či vedení nového zákazníka, kterému věří. Největší prostor pro zlepšení vidím ve větším ale pořád mírném odklonu prostředí od poskytování svobody v jejich práci a dodávaných finančních zdrojích pro jejich práci. Cílem by tedy bylo uvolnit trochu prostor pro nové přístupy pracovníků s ohledem na vkládání důvěry k jejich počínání. Bylo by i účelné probádat pocíťované nedostatky ve finančním zajištění práce pracovníků s ohledem spokojenosti s jejich osobními počítači, telefony nebo i auty, které ke své činnosti bezpodmínečně potřebují. Celkově však hodnotím prostředí této firmy jako kreativitu podporující.

Znalost metod tvůrčího myšlení obchodního týmu firmy

Pro doplnění přidávám celkový přehled znalosti metod kreativního myšlení za celý výběrový vzorek.



Graf 2: Znalost metod tvůrčího myšlení obchodního týmu firmy (zdroj: vlastní zpracování)

Je zjevné, že znalost kreativních metod myšlení je hlavně skrze skupinový brainstorming. Další techniky pracovníci znají pouze velmi málo. Znalost těchto technik je jednou z cest rozvíjení kreativity osobnosti.

3.2.3 Dotazníkové šetření – personální funkce řízení lidských zdrojů

Další část dotazníkového šetření se zabývala prozkoumáním úrovně personálních funkcí řízení lidských zdrojů firmy a to ve všech oblastech. Výsledky tohoto šetření jsou strukturované právě dle těchto oblastí. Úkolem bylo zjistit tuto úroveň jakožto zásadního faktoru výkonnosti a rozvoje pracovníků firmy.

Stejně jako u předchozího oddílu dotazníkového šetření je i zde vysvětleno v tabulce, čím se jaká otázka zabývala.

Zadání a kontrola pracovních úkolů

Tabulka 5: Zkoumané oblasti zadání a kontroly pracovních úkolů (zdroj: vlastní zpracování)

22.	Jasnost a zřetelnost pozice
23.	Specifikace pracovního místa
24.	Určení výkonnostních kritérií
25.	Určení pravomocí místa
26.	Vysvětlení a jasnost úkolů
27.	Kontrola plnění úkolů
28.	Zpětná vazba od vedoucího



Graf 3: Úroveň zadávání a kontroly pracovních úkolů ve firmě (zdroj: vlastní zpracování)

Z hodnocení úrovně zadávání a kontroly pracovních úkolů, jakožto první personální funkce řízení lidských zdrojů, vyplývá, že téměř ve všech zjišťovaných oblastech jsou pracovníci naprosto spokojeni s touto úrovní. Je jim jasná jejich pracovní náplň i kritéria, která mají svou náplní dosahovat (velikost tržeb, obraty) a dle kterých jsou hodnoceni. Mají jasno v tom, o čem mohou a nemohou rozhodovat vzhledem ke své pozici. Je jim vždy jasně vymezen úkol, který je potřebnou cestou řádně popsán a přidělen. Jejich nadřízení jim poskytují dostatečnou kontrolu a zpětnou vazbu potřebnou pro správné plnění zadaných úkolů. Jediným méně výrazným nedostatkem shledávám prostor v jiné specifikaci pracovních míst. Je důležité se tedy zaměřit na to, zda nemají pracovníci pocit, že je vymezení jejich pracovního místa příliš svazující pro jejich činnost nebo naopak úplně nevědí, co mají dělat z důvodu příliš volného zadání. Je to důležité, aby pracovníci plnili své cíle v souladu se strategickými cíly firmy. Vzhledem k poskytování volného prostoru pro využití kreativní osobnosti však není od věci volnější zadání pracovního místa, obzvláště pokud se jedná o pozici obchodního zástupce. Pracovníci se ale v takové pozici nesmí cítit nekomfortně nebo ohroženě. Správné vymezení je totiž důležité i pro jeho osobní rozvoj.

Hodnocení pracovníků

Tabulka 6: Zkoumané oblasti hodnocení pracovníků (zdroj: vlastní zpracování)

29.	Požadavek vyplňování prodejních reportů
31.	Sepjetí prodejních reportů s hodnocením
34.	Úroveň hodnotitele – objektivnost hodnocení



Graf 4: Úroveň hodnocení pracovníků ve firmě (zdroj: vlastní zpracování)

Z pohledu zkoumané úrovně funkce hodnocení lidských zdrojů lze vyčíst následující. Třetina výběrového vzorku nevyplňuje prodejní reporty jakožto základ pro hodnocení jejich výkonu. Otázka číslo 30 tuto úroveň však doplňuje o důvod tohoto neplnění. Někteří pracovníci (jak již bylo nastíněno v dotazníkovém šetření týkajícím se osobnosti) nejsou hodnoceni svými výkony v tržbách nebo výkonech měřitelných kvantitativními způsoby. Jeden z pracovníků kvůli podstatě své práce předává report o své činnosti slovně. Jiný zase kvůli krátkému působení ve společnosti prozatím toto nevyplňuje. Nevyplňování reportů z důvodu vyložené negativního přístupu pracovníků toto vyplňovat je úplně minimální. Na základě výsledků otázky číslo 32 jsem zjistila, že ti, kteří nejsou hodnoceni dle reportů jsou hodnoceni například z pozice své vedoucí pozice divize podle celkového výsledku této divize, což bylo opět zjevné z předešlého dotazníkového šetření. Je nutno přihlídnout k velmi specifickému uspořádání pracovníků v rámci organizační struktury a přístupu k jejich hodnocení a adaptačnímu období. V míře, ve které je v současnosti podíl nových členů v adaptačním období a počet vedoucích divizí lze dopad požadavku na plnění prodejních reportů minimalizovat. Stále si však myslím, že jednotný způsob hodnocení pracovníků, jejichž pracovní náplň je v rámci divize stejná, nebo nacházející se ve vedoucí pozici, by mohla být podporujícím elementem úrovně hodnocení, stejně jako rychlého zařazení nových pracovníků do normálních pracovních postupů. Nebylo by možné samozřejmě hned brát v úvahu pro hodnocení pouze prodejní report, sloužilo by to spíše ke zvyku vyplňování těchto dokumentů a sjednocení systému. Otázkou číslo 33 jsem zjistila, že hodnocení pracovníků má na starost pouze jejich přímý nadřízený, jehož objektivnost byla posuzována otázkou číslo 34. Přístup nadřízeného je tedy většinově objektivní.

Motivace pracovníků

Tabulka 7: Zkoumané oblasti motivace pracovníků (zdroj: vlastní zpracování)

35.	Zadávání prodejního cíle – jakožto motivu
37.	Znalost motivů práce a přizpůsobení se tomu
38.	Jasnost odměny za práci
39.	Dosahování slíbené odměny (motivačního podmětu) za práci
40.	Dosahování odměny za špatně odvedenou práci
41.	Trestání při kvalitním odvedení práce
42.	Spravedlivý postih při špatné práci



Graf 5: Úroveň motivace pracovníků ve firmě (zdroj: vlastní zpracování)

Obchodnímu týmu jako celku je přidělován jejich pracovní cíl přiměřeně. Tj. jsou motivováni úměrně tím, jaký cíl je jim přidělen. Není dle nich ani přílišně náročný ani demotivující svým nízkým požadavkem. Z odpovědi na otázku číslo 36 vyplynulo, že pracovníci jsou motivováni spíše vnějšími motivy jako jsou peníze a technické zázemí. Pouze z jedné čtvrtiny jsou tito pracovníci motivováni vnitřními motivy jako jsou pochvala, pocit zadostiučinění a dobrý pocit z práce. V souvislosti s kreativitou je to špatná zpráva, jelikož vnitřní motivace nepodporuje přílišně kreativní smýšlení. Zaměřila bych se tedy i na rozvoj zaměření se na vnitřní motivaci svých pracovníků.

Nutno ale zdůraznit, že je klíčové přistupovat k motivům práce jednotlivých pracovníků zvlášť a zvlášť si je uvědomovat. Tuto znalost posuzovala otázka číslo 37, která zhodnotila úroveň znalosti motivů pracovníků jako přiměřenou. Bylo by ale vhodné se i zde zaměřit na správnost pochopení motivů svého zaměstnance nebo se zaměřit na jiný způsob zjišťování těchto motivů a úpravě přístupu k pracovníkům dle tohoto. Na druhou stranu vybraní pracovníci nevidí problém v neposkytnutí kýžené odměny, kterou dostanou slibem před vykonáním této práce. Vedení z pozice řízení lidských zdrojů dokáže jasně vyjádřit odměnu a také ji po vykonání práce poskytnout. Problém bych viděla spíše z pozice nepotrestání pracovníka v případě špatně odvedené práce, což je velmi alarmující přístup, vedoucí k vypovídací ztrátě zpětné vazby. I z další odpovědi lze vyčíst, že pracovník je většinou odměněn i za špatně vykonanou práci. Vidím zde

souvislost s nejednotností systému hodnocení pracovníků, který může zkreslit pohled vedoucího na práci zaměstnance. Nemusí tak vždy vidět, že práce je dle pracovníka špatně vykonána.

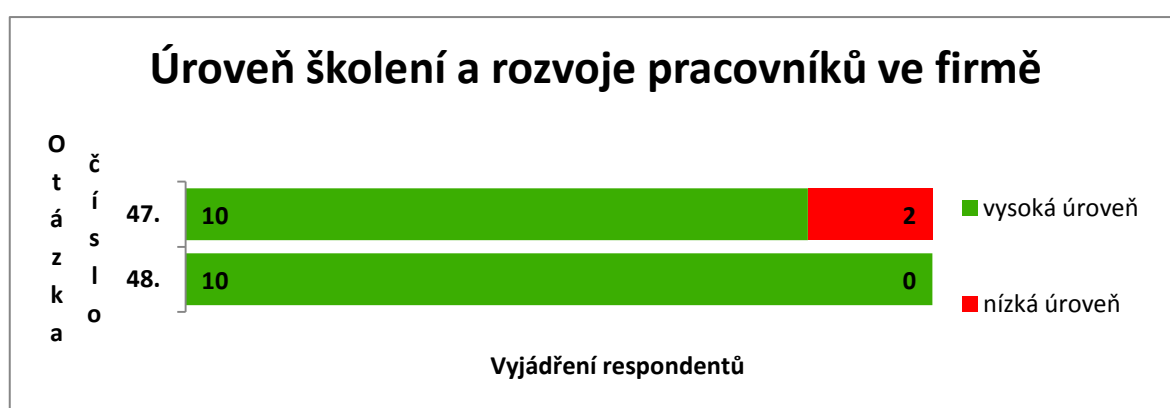
Odměňování pracovníků

V této sekci vyjádřím výsledky slovně vzhledem k citlivosti zjišťovaných dat. Otázky k tomuto tématu obsahovaly dotazy ke spokojenosti jak s platem tak jeho vazbou na další aspekty práce (otázka č. 43 - 46). Z více jak 75 % jsou respondenti spokojeni s úrovní odměňování ve společnosti. Nejvíce oceňují vyvinutý systém motivačních složek jejich mzdy. Případné nedostatky v této problematice bych vysvětlila nejednotným odměňovacím systémem, který může zkreslovat odměňování zaměstnanců. Samozřejmě není jednoduché udržet objektivnost a spokojenost všech zaměstnanců v této oblasti vzhledem k rozmanité práci jednotlivých zástupců a náročné měřitelnosti jejich výkonů při vysoké flexibilitě. Také to může být zapříčiněno častou změnou náplně práce pracovníka a v promítnutí této skutečnosti v odměně.

Zaškolení, trénink, rozvoj pracovníků

Tabulka 8: Zkoumané oblasti poskytování školení a umožnění rozvoje pracovníkům ve firmě (zdroj: vlastní zpracování)

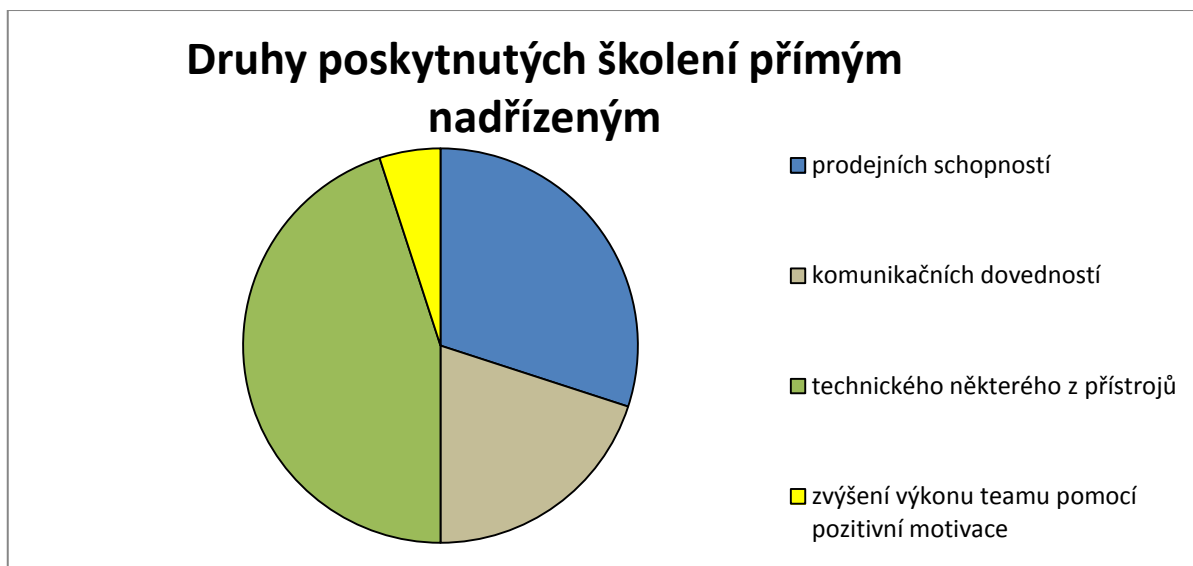
47.	Materiální a informační vybavenost k sortimentu
48.	Přínos školení (poskytnutých přímým nadřízeným)



Graf 6: Úroveň poskytování školení a umožnění rozvoje pracovníků ve firmě (zdroj: vlastní zpracování)

Celá zkoumaná oblast této personální funkce řízení lidských zdrojů byla pracovníky ohodnocena zcela kladně. Vedení jim až na pár výjimek poskytuje dostatečnou základní

vybavenost k prodávanému zboží co se týče materiálů a informací potřebných k prodeji sortimentu. V pozici školitele byl jejich nadřízený v 10 případech a přínos takového školení hodnotí pracovníci velmi dobře. Čeho se tato školení týkala zkoumala otázka č. 50 a četnost jednotlivých druhů školení uvádím v následujícím grafu.



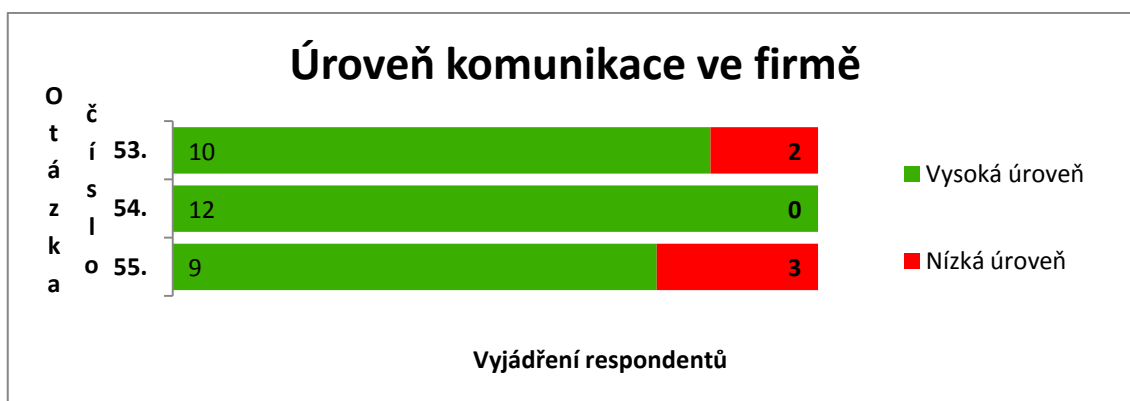
Graf 7: Druhy poskytnutých školení (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je tedy zjevné, že školení se týkala hlavně produktového portfolia a prodejních dovedností. V případě nutnosti takových školení bych nechala funkci školitele opět na jejich přímém nadřízeném (návaznost na přínosnost těchto školení). Další otázky zkoumaly, zda pracovníci momentálně nepocítují potřebu nějakého školení a pokud ano, o které školení se jedná. Odpovědi byly víceméně jednoznačné. Pracovníci by uvítali pravidelně se opakující školení produktového portfolia, které by bylo pokud možno vždy co nejaktuálnější a co nejpodrobnější. Některé odpovědi popsaly přání pracovníků vzdělávat se i v sortimentu mimo jejich divizi. Je zde zjevné, jak se prolínají potřeby znalostí sortimentu u některých zákazníků, kteří například nejsou úplně vyhranění (v divizi). Pracovník, který takového zákazníka obsluhuje je pak nucen mít široký přehled napříč produktovými řadami.

Komunikace

Tabulka 9: Zkoumané oblasti komunikace ve firmě (zdroj: vlastní zpracování)

53.	Dodržování zásady KISS při komunikaci
54.	Úroveň komunikace napříč firmou
56.	Úroveň informačního systému



Graf 8: Úroveň komunikace ve firmě (zdroj: vlastní zpracování)

Poslední zkoumanou oblastí byla komunikace ve firmě. Nadřízení dokážou podávat informace stručně, jednoduše a strukturovaně v 10 z 12 případů. Komunikace s širším kolektivem ve firmě jako jsou technici, servisní pracovníci a účetní považují za zcela vyhovující. Jejich spokojenost s informačním systémem v podniku má své slabiny a 3 z 12 pracovníků v nich vidí slabinu a to hlavně z důvodu složitého přístupu k informacím, ke kterým se sami nedostanou a nespecifické výkresy některých strojů.

4 Vlastní návrhy řešení

Jedna z posledních kapitol práce se věnuje vlastní návrhům ke zlepšení současné situace zjištěné v dotazníkových šetřeních. Vzhledem ke struktuře a obsahu dotazníků navrhnu nejdříve doporučení individuální pro každého pracovníka zvlášť a to vzhledem k výsledkům dotazníků týkajících se **kreativity osobnosti**.

Poté navrhnu i řešení na nejvýznačnější slabá místa zjištěná v dotaznících týkajících se personálních funkcí **řízení lidských zdrojů**.

Pro účinnost všech navrhovaných kurzů a školení je samozřejmě zásadní, aby pracovník po jeho absolvování nabyté informace a zkušenosti dále rozvíjel a neustále z tohoto čerpal.

4.1. Individuální návrhy pro rozvoj pracovníků skrze kreativitu osobnosti

Člen obchodního týmu 1

Hlavní problém:

- větší množství bariér bránící kreativnímu způsobu myšlení, podložené osobnostním typem ISTJ – nedostatkem intuice

Řešení:

Konkrétně navrhuji pracovníkovi navštívit školení s názvem **Trénink kreativity a rozvoje inovativního přístupu**, který pořádá společnost **Top vision**, jenž má školicí centrum v Praze. Toto školení je cíleně zaměřené na trénink intuice a to hlavně pracovníků působících v marketingu či jako webmasteři. V tomto kurzu by se pracovník naučil hledat a používat kreativitu nalézanou nejen na pracovišti ale i na nezvyklých místech a pracovat s nápady. Porozuměl by pochodům jeho mysli a naučil by se s ní pracovat i skrze rozvoj technik brainstormingu, brainwritingu, myšlenkových map a dalších. Časová náročnost školení je 8 hodin v jednom dni. (zdroj: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/trenink-kreativity-a-rozvoje-inovativniho-pristupu---zapracujte-na-rozvoji-sve-intuice/>)

Obdobnou alternativou by byl kurz od společnosti **Škola komunikace** (Praha) s názvem **Kreativní myšlení**, který účastníky naučí využívat kreativitu, kterou má v sobě každý z nás. Použije ji následovně k řešení různých každodenních situací a naučil by se další kreativní techniky. Vytvoří v zaměstnanci podklad pro kladný přístup ke změnám. (zdroj: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/kreativni-mysleni-1/>)

Dále bych doporučila pracovníkovi zajímat se o techniky **Intuitivního marketingu**, ke kterému je již spousta publikací a článků i kurzů. (zdroj: <http://www.intuitivnimarketing.cz/>)

Vzhledem k samostatné práci bych pracovníkovi doporučila i pravidelný **samostatný brainstorming - tempo 30**, ve kterém jde o nepřerušované psaní vlastních asociací k danému tématu, které chce pracovník skrze brainstorming rozvinout, vyřešit. Takto tvoří po dobu 1 minuty a musí napsat 30 slov. Není zde tedy prostor pro aktivování tzv. osobního autocenzora. Potom se samozřejmě musí se slovy pracovat dál. Musí se roztřídit, rozvinout nebo naopak poškrtnat, dobrat se několika alternativ řešení. To vše už záleží na jednotlivci. (Klein, 2012)

Pro rozvoj ve skupině pro podporu jeho umění komunikace bych doporučila techniku **dvou perspektiv**, například na některém z pravidelných setkání obchodního týmu. Témata roztřídí tým na diskusní skupinky bych nechala na situaci a aktuální potřebě řešení. I tato metoda by však potřebovala pravidelně opakovat. (Klein, 2012)

Finanční náročnost řešení:

- Trénink kreativity a rozvoje inovativního přístupu = **7 248 Kč**
- Kreativní myšlení = **2 100 Kč**
- Intuitivní marketing:
 - Kniha: TOMAN, Miloš. Intuitivní marketing. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007, 137 s. ISBN 978-80-7261-165-2. = **192 Kč**
- Cvičení nabízených kreativních metod:
 - Kniha 100 kreativních metod a her na semináře a workshopy (Klein, 2012) = **212 Kč – 253 Kč**

Člen obchodního týmu 2

Hlavní problém:

- neschopnost prosadit se, utvrdit se ve svých postupech a připravit se na kritiku
- sklon k opomíjení myšlení (logických postupů) – dáno osobnostním typem

Řešení:

Konkrétně bych zaměstnanci doporučila některý z kurzů zaměřených na logické myšlení. Jeden z nich nabízí firma **FBE Praha, s.r.o.** v Praze. Toto školení může zaměstnanec navštěvovat buď jako pravidelný kurz nebo ve formě dvoudenního školení. Tento **kurz analytického myšlení** zahrnuje i doporučené techniky cvičení analytického myšlení, osvojí si zde tvorby analýz skrze heuristiku a algoritmy. (zdroj: <http://kurzy.edumenu.cz/d-32905/analyticke-mysleni-kurz-praha-4>)

Samozřejmě existuje i řada levnějších způsobů procvičování těchto technik. Jedná se hlavně o online kurzy a publikace s přístupnými cvičeními a testy.

Dalším vhodným školením shledávám kurz **Asertivity v praxi**, který poskytuje společnost Gradua-CEGOS, s.r.o. též v Praze. Naučí pracovníka jak použít asertivitu ve vztazích s druhými i s kolegy a v týmu. Také ho to utvrdí v jeho obchodních jednáních. (zdroj: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/asertivita-v-praxi.html>).

Druhým takovým školením může být třeba to od společnosti **Škola komunikace** (Praha) s názvem **Asertivita**, který je náplní podobný. Naučí zaměstnance asertivně přistupovat ke kritice, řešení problémů i přijímání a dávání komplimentů. Časová náročnost je opět 1 den. (zdroj: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/asertivita/>)

Finanční náročnost řešení:

- Kurz analytického myšlení = **13 310 Kč**
- Kurz asertivity v praxi = **8 349 Kč**
- Asertivita = **2 100 Kč**

Člen obchodního týmu 3

Hlavní problém:

- malá ochota riskovat, oprostít se od svých jistot, nechut' pobývat v nejistotě

Řešení:

Zde bych jako řešení pro další rozvoj začínajícího zaměstnance firmy viděla v různých formách. Jeho ochotu riskovat a zároveň znalost kreativních metod bych podpořila rozšířením znalosti metody **volných asociací a synektiky**, které vyžadují notnou dávku oproštění se od známého a jistého vědění. Je zde také tlak na vytváření volných nápadů, při kterých se člověk musí ideálně i před skupinou lidí vyjádřit k určité problematice odvážnými a ryze individuálními řešeními. Jednu takovou techniku opět nabízí Klein (2012), která se nazývá **Asociační abeceda** a spočívá ve výpisu asociací k danému tématu ke každému písmenu abecedy. Tyto pojmy posléze může pracovník seřadit do jednotlivých kategorií, ze kterých následně vyplynou určité alternativy řešení.

Dalším řešením by bylo i školení **Kreativita při řešení problémů**, které poskytuje společnost DRILL B.S., spol. s r.o. a nabízí mimo jiné pracovníkovi přehled širokého portfolia kreativních metod. (<http://www.jobs.cz/kurzy-a-skoleni/43004-kreativita-pri-reseni-problemu/>)

Dále bych zaměstnanci z pohledu jeho osobnostního typu doporučila také školení pro jeho utužení se v nejistých, místy i konfliktních situacích, které by podpořilo jeho jistý postoj v nejistých situacích. Jedno z takových školení opět poskytuje společnost Top Vision s názvem **Stress management**. Toto školení podpoří zaměstnance ve zjišťování jeho hranic zvládání stresu a technik k jeho odhalování tak, aby zaměstnanec neovlivňoval při řešení pracovních i osobních úkolů. Toto školení je dvoudenní a je poskytováno též v Praze ale i Brně. (zdroj: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/stress-management---eliminujte-moznosti-vzniku-krizovych-situaci/>)

Finanční náročnost řešení:

- Cvičení asociační abecedy:
 - Kniha 100 kreativních metod a her na semináře a workshopy (Klein, 2012) = **212 Kč – 253 Kč**

- Stress management = **7 248 Kč**
- Kreativita při řešení problémů = **cena dohodou**

Člen obchodního týmu 4

Hlavní problém:

- možný sklon k nedostatku intuice – dáno osobnostním typem

Řešení:

Je zjevné, že v kreativitě tohoto pracovníka nebrání v jeho zásadě téměř nic. Lze se tedy zaměřit spíše na nedostatek osobnostního typu, kterým se vyznačuje. Nedostatek lpění na své přirozené intuici bych zde doplnila školením **Rozum a intuice v podnikání**, které je určeno nejen pro řídicí pracovníky, ale i ty, kteří se chtějí zdokonalit ve svém přístupu k ostatním v obohacení tohoto jednání o využití intuice různými způsoby myšlení. Vysvětlí zde i způsoby odstraňování bloků v tomto směru, emoční inteligenci, empatii, bezemočnost a asertivitu. Školení trvá 8 hodin. (zdroj: <http://www.manazerskeporadenstvi.cz/rozum-a-intuice-v-podnikani/>)

Dále bych pracovníkovi doporučila doplnit si znalost kreativních metod pro jeho další postup v kreativní cestě myšlení. Tyto techniky mohou být například Ishikawův diagram či strom hypotéz, které mají obdobný ráz. Naučí pracovníka analyticky uvažovat o problémech ve vztahu jejich příčin a důsledků. Dále by mohl rozvíjet znalost a používání některé z progresivních či relaxačních metod při řešení situací a problémů.

Finanční náročnost řešení:

- Rozum a intuice v podnikání = **cena dohodou**
- Rozšíření znalostí kreativních metod:
 - Kniha 100 kreativních metod a her na semináře a workshopy (Klein, 2012) = **212 Kč – 253 Kč**

Člen obchodního týmu 5

Hlavní problém:

- možný sklon k neosobnímu přístupu k ostatním – dáno osobnostním typem

Řešení:

Zde kreativitě také moc nebrání, ale přeci k eliminaci rizika sklonu tohoto typu doporučuji zaměstnanci navštívit jeden z kurzů empatické komunikace. Jeden takový nabízí firma **Prioris s.r.o.** s názvem **Empatická, vstřícná a nenásilná komunikace**. Zde si účastník osvojí zásady a použití nenásilné komunikace, jak ovládat své emoce a celkově užití empatie v přístupu k ostatním. Školení trvá 1 den, přičemž si účastník odnese i literaturu, s níž může ve svém zdokonalování pokračovat. (zdroj: <http://www.prioris.cz/kurzy/3-empaticka-vstricna-a-nenasilna-komunikace-6-hod-820/>)

Velmi podobné školení od stejné firmy je další alternativou tohoto řešení. Jmenuje se **Diplomatický přístup v komunikaci** a má velmi podobný obsah jako školení předešlé. Navíc pracovníkovi pomůže při náročných situacích zůstat klidným a oprostí ho i od případného užití agrese v komunikaci pomocí přípravy několika variant možných přístupů. (zdroj: <http://www.prioris.cz/kurzy/diplomaticky-pristup-v-komunikaci-859/>)

Finanční náročnost řešení:

- Empatická, vstřícná a nenásilná komunikace = **cena dohodou**
- Diplomatický přístup v komunikaci = **cena dohodou**

Člen obchodního týmu 6

Hlavní problém:

- možný sklon k opomíjení detailnosti své práce – dáno osobnostním typem

Řešení:

Tento pracovník také oplývá většinou rysů kreativní osobnosti. Bude se zde jednat spíše o řešení vedoucí k jeho dalšímu rozvoji nežli o odstranění bariéry. Vzhledem ke sklonu jeho osobnostní typologie k opomíjení detailů, doporučila bych některou z technik podporující tento smysl pro detailnost a pečlivou práci. Tato oblast může být klíčová

pro zlepšení hlavně kvůli povaze samostatné práce zaměstnance, kdy nemusí mít tolik zpětné vazby přímo od kolegů.

Jedním takovým školení je kurz **Sebeřízení: sebekontrola, sebemotivace a prevence prokrastinace**, což by mělo příznivý dopad i na prevenci roztěkanosti a podpoře systematické práce, což je u tohoto typu potřeba většinou zdokonalovat. Tento kurz je zaměřen na všechny, kteří si chtějí zdokonalit svůj přístup k efektivitě své práce skrze vhodný způsob motivování a řízení sebe sama přes různé techniky hraní rolí a experimenty ve skupinách. Kurz je dvoudenní a je možno ho absolvovat v Praze. (zdroj: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/seberizeni-sebekontrola-sebemotivace-a-prevence-prokrastinace.html>)

Dalším způsobem v efektivní kontrole vlastní práce a zpracování informací navrhuji zaměstnanci rozvoj kreativní techniky tvorby myšlenkových map. Rychlou a velmi popisnou cestou učení se této kreativní metodě může být skrze školení **Mind mapping** společnosti **Top vision**. Zde se účastník naučí efektivněji zvládat, zpracovávat a následně využívat velké množství informací, které ho obklopuje dnes a denně. Povede to k novým kreativním řešením a zlepšení paměti účastníka. (zdroj: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/mind-mapping---efektivni-prace-s-myslenkovymi-mapami/>)

Finanční náročnost řešení:

- Sebeřízení: sebekontrola, sebemotivace a prevence prokrastinace = **8 349 Kč**
- Mind Mapping = **7 248 Kč**

Člen obchodního týmu 7

Hlavní problém:

- možná neschopnost uvolněného a přátelského delegování úkolů ostatním a zdrženlivé komunikace – dáno osobnostním typem

Řešení:

Pracovník působí ve firmě již dlouho. Vzhledem k dlouholeté praxi zaměstnance ve firmě, bude toto doporučení dáno spíše jako preventivní opatření do budoucího vývoje. Proto doporučuji zaměstnanci navštívit jeden z kurzů pro efektivní delegování.

Jeden takový kurz pořádá společnost **Studio W** s názvem **Efektivní delegování úkolů aneb jak účinně přenášet úkoly a pravomoci na jinou osobu**, který se zaměřuje nejen na vysoce postavené top manažery ale zkrátka na všechny, kteří vedou ostatní lidi ve firmě. Tento kurz postupů a různých přístupů k delegování pravomocí trvá 1 den a je poskytován v Praze. (zdroj: <http://www.studiow.cz/#!/courseDetail/0100700000109>)

Další alternativou tohoto kurzu je **Delegování - jak být efektivnější**, který nabízí společnost **Cadet Go** (Praha), která navíc nabízí tzv. službu Fix-coachingu, což zjednodušeně znamená individuální podporu účastníka lektorem i po skončení kurzu, aby byla jistota efektivního zavedení nových poznatků i do praxe. (zdroj: http://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/9_efektivni-delegovani-na-podrizene.html)

Pokud by měl pracovník pocit, že jeho typologie dává prostor pro rozvoj slabé stránky a to té, která ovlivňuje jeho komunikaci s okolím, bych navrhla kurz **Efektivní komunikace ve firmě**, což je jeden z kurzů, který se vyplatí všem, kteří jistým způsobem komunikují s jakýmkoli okolím. Tento kurz pořádá například opět společnost Gradua (Praha). V jejích kurzu jsou obsaženy metodologie i procvičení různých způsobů stručného a efektivního vyjadřování, akceptaci specifík druhé strany a mnoha dalších dovedností. Ty slouží hlavně k ustálení uvolněného a méně kritického přístupu k ostatním pro správné předávání vize ostatním. Tento konkrétní kurz je obsahově rozsáhlejší a trvá dva dny. (zdroj: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/efektivni-komunikace-ve-firme.html>)

Úžeji zaměřený kurz pořádá i společnost **Škola komunikace** s názvem **Efektivní komunikace**. Zde se jedná spíše o kurz zaměřený na praktické a konkrétní zažití procvičováním různých situací, při kterých se naučí efektivně s co nejmenšími emocemi řešit nastalou událost pro spokojenost všech za minimum času. (zdroj: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/efektivni-komunikace/>)

Finanční náročnost řešení:

- Efektivní delegování úkolů aneb jak účinně přenášet úkoly a pravomoci na jinou osobu = **5 203 Kč**
- Delegování – jak být efektivnější = **3 618 Kč**
- Efektivní komunikace ve firmě = **11 979 Kč**
- Efektivní komunikace = **2 100 Kč**

Člen obchodního týmu 8

Hlavní problém:

- možný sklon k neosobnímu přístupu k ostatním – dáno osobnostním typem
- nezvládnutí osobního time managementu

Řešení:

K prvnímu z uvedených předpokladů osobnostního rysu pracovníka bych doporučila již jednou zmiňovaný kurz **Diplomatického přístupu v komunikaci**. Jak jsem již zmiňovala, tento kurz a poznatky z něj napomáhají při náročných situacích zvládat pracovníkův klid a agresi v komunikaci pomocí několika variant možných přístupů. (zdroj: <http://www.prioris.cz/kurzy/diplomaticky-pristup-v-komunikaci-859/>)

Pro druhý ze zmiňovaných problémů, který si sám pracovník uvědomuje a který může vést k bariéře jeho tvořivosti doporučuji jeden z kurzů zdokonalování osobního time managementu. Nabízí ho například společnost **Extima** a to pod názvem **Time management IV. Generace – základ leadershipu**. Tento dvoudenní veřejný kurz nabízí pracovníkovi možnost zjištění jeho skutečného potenciálu zlepšení skrze aktivní a strategické i operativní řízení svého času a rozvržení hierarchie důležitosti úkolů. (zdroj: <http://extima.eu/produkty/manazerska-skola/verejne-kurzy/time-management/>)

Další alternativou takového kurzu je opět dvoudenní kurz firmy **Top vision**, kurz **Time management I., kdo neřídí svůj čas, je jeho obětí** nebo **Time Management II.**, kde se procvičují přímo pouze techniky zvládání time managementu. Z kurzu Time management I. si jako výstup k výše uvedených odhalením a schopnostem řízení svého času odnese navíc i znalosti udržovacích technik. Těmi jsou Metoda SMART,

Eisenhowerův princip hospodaření s časem nebo Paretovo pravidlo v praxi. (zdroj: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/time-management-i---kdo-neridi-svuj-cas-je-jeho-obeti/>)

Finanční náročnost řešení:

- Diplomatický přístup v komunikaci = **cena dohodou**
- Time management IV. Generace = **9 499 Kč**
- Time management I. = **7 248 Kč**
- Time management II. = **4 223 Kč**

Člen obchodního týmu 9

Hlavní problém:

- neschopnost najít příležitost i ve zmatku, nechut' riskovat – dáno i osobnostním typem

Řešení:

U tohoto pracovníka bych v první části navrhla to samé jak u člena obchodního týmu 3. Jeho ochotu riskovat a zároveň znalost kreativních metod bych podpořila rozšířením znalosti metody **volných asociací a synektiky (Asociační abeceda)**, které vyžadují notnou dávku oproštění se od známého s tlakem na vytváření volných nápadů. (Klein, 2012)

Dále bych zaměstnanci doporučila již jednou zmíněné školení určené k oproštění se od strachu ze zmatečných situací s názvem **Stress management**. Toto školení podpoří zaměstnance ve zjišťování jeho hranic zvládání stresu a technik k jeho odhalování tak, aby zaměstnanec neovlivňoval při řešení pracovních i osobních úkolů. Toto školení je dvoudenní a je poskytováno v Praze. (zdroj: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/stress-management---eliminujte-moznosti-vzniku-krizovych-situaci/>)

Finanční náročnost řešení:

- Procvičování kreativních metod:
 - Kniha 100 kreativních metod a her na semináře a workshopy (Klein, 2012) = **212 Kč – 253 Kč**
- Stress management = **7 248 Kč**

Člen obchodního týmu 10

Hlavní problém:

- odklon od odvážných (nezvyklých) a riskantních přístupů,
- možný sklon k nezachování zdravé suverenity – dáno osobnostním typem

Řešení:

Jelikož je tento pracovník omezen ve své cestě ke kreativní osobnosti velmi obdobně jako pracovník číslo 3 a 9, opět navrhuji zdokonalení se a seznámení s technikami kreativního myšlení **volných asociací (Asociační abecedy)** a **synektiky**. Jsou to jedny z nejlepších technik, kterými se mohou osobnosti odpoutat od známých řešení různých situací a napomáhá to jejich rozvoji v jiném přístupu, komunikaci, uvažování.

Jelikož je pracovník ve firmě poměrně krátce, prozatím se sklonu osobnosti k přílišné suverenitě nelze příliš obávat. Doporučila bych opět školení pro podporu přípravy na stresové situace a tak jistější a otevřenější přístup pracovníka novým a stresovým situacím skrze zmiňované školení **Stress management (Top vision)**. (zdroj: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/stress-management---eliminujte-moznosti-vzniku-krizovych-situaci/>)

Finanční náročnost řešení:

- Procvičování kreativních metod:
 - Kniha 100 kreativních metod a her na semináře a workshopy (Klein, 2012) = **212 Kč – 253 Kč**
- Stress management = **7 248 Kč**

Člen obchodního týmu 11

Hlavní problém:

- neoproštění se od současné odměny a nechut' riskovat
- možný odklon od logických postupů a způsobu myšlení – dáno osobnostním typem

Řešení:

Pro první z bariér tvořivosti navrhuji opět již několikrát zmíněné techniky nových přístupů ke zpracování a používání informací **volných asociací a synektiky**. Nápomocná mu bude zde i jeho znalost tvorby stromů hypotéz.

Pro druhý z možných nedostatků osobnosti, který se může projevit doporučuji také již zmiňovaný kurz zaměřený na logické myšlení od firmy **FBE Praha, s.r.o.** Dvoudenní **kurz analytického myšlení** zahrnuje i doporučené techniky cvičení analytického myšlení, osvojí si zde tvorby analýz skrze heuristiku a algoritmy. (zdroj: <http://kurzy.edumenu.cz/d-32905/analyticke-mysleni-kurz-praha-4>)

Dále opět doporučuji případné procvičování analytického myšlení levnější cestou skrz online kurzy a publikace s přístupnými cvičeními a testy.

Finanční náročnost řešení:

- Procvičování kreativních metod :
 - Kniha 100 kreativních metod a her na semináře a workshopy (Klein, 2012) = **212 Kč – 253 Kč**
- Kurz analytického myšlení = **13 310 Kč**
- Procvičování analytického myšlení:
 - Kniha: PHILLIPS, Charles. *Logické myšlení: 50 cvičení pro rozvoj logického myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 96 s. Trénink myšlení. ISBN 978-80-247-4510-7.) = **110 Kč**

Člen obchodního týmu 12

Hlavní problém:

- možná přílišná kritičnost k okolí – dáno osobnostním typem

Řešení:

Z pohledu jeho dlouholetého působení ve firmě doporučuji opět z části preventivně skrze pracovníkovu typologii kurz **Efektivní komunikace ve firmě** a to i proto, že velké míře poskytuje technickou podporu celému obchodnímu týmu. Vyplatí se totiž všem, kteří jistým způsobem komunikují s jakýmkoli okolím. Tento kurz od společnosti Gradua (Praha) obsahuje metodologie i procvičení různých způsobů stručného a efektivního vyjadřování, akceptaci specifík druhé strany a mnoha dalších nástrojů pro zdokonalení těchto dovedností. Ty slouží hlavně k ustálení uvolněného a méně kritického přístupu k ostatním pro správné předávání vize ostatním. Tento konkrétní kurz je obsahově rozsáhlejší a trvá dva dny. (zdroj: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/efektivni-komunikace-ve-firme.html>)

Nebo opět navrhuji úzeji zaměřený kurz společnosti **Škola komunikace** s názvem **Efektivní komunikace** zaměřený na praktické a konkrétní zažití procvičování různých situací, při kterých se naučí efektivně s co nejmenšími emocemi řešit nastalou událost pro spokojenost všech za minimum času. (zdroj: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/efektivni-komunikace/>)

Pro podporu kreativního myšlení pracovníkovi navrhuji kurz stejné firmy (**Škola komunikace** Praha) s názvem **Kreativní myšlení**. Obzvláště kvůli dlouholetému působení pracovníka v jedné firmě, není od věci, prozkoumat i techniky díky kterým může začít řešit problémy, situace a úkoly kreativním způsobem. Některé z kreativních technik se naučí přímo na tomto školení. Odhalí mu všechny klady použití a využití kreativity osobnosti jak v práci tak v osobním životě. Vytvoří v zaměstnanci podklad pro kladný přístup ke změnám a může sloužit jako oživení přístupu k práci a zmenšení předpokladu syndromu vyhoření. (zdroj: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/kreativni-mysleni-1/>)

Finanční náročnost řešení:

- Efektivní komunikace ve firmě = **11 979 Kč**
- Efektivní komunikace = **2 100 Kč**
- Kreativní myšlení = **2 100 Kč**

4.2 Návrhy pro rozvoj personálních funkcí řízení lidských zdrojů a kreativního prostředí

Zadávání a kontrola pracovních úkolů

První z funkcí je podle vybraných pracovníků na výborné úrovni. Hodnotí ji jako zcela vyhovující. Menší výkyv nastal pouze u podoblasti specifikace pracovního místa. Vzhledem ke spokojenosti většiny výběrového vzorku bych doporučila spíše konkrétním pracovníkům individuální rozhovor s vedením, kde by se ujasnila či uvolnila báze pracovního místa. Vzhledem k časté obměně náplně práce zaměstnance bych to ale stále brala jako stav velmi dobrý.

Hodnocení, motivace a odměňování pracovníků

Druhá, třetí a čtvrtá funkce jsou velmi úzce provázány a tak návrh řešení uvádím společný.

Z pohledu hodnocení pracovníků zde vyvstává místy nízká úroveň a to hlavně z pohledu nevyplňování prodejních reportů jakožto základu pro hodnocení pracovníka a nevyžadování tohoto plnění. Z již zmiňovaných důvodů není tento nižší stav zapříčiněn negativním přístupem k těmto reportům a nechuti je vyplňovat (adaptační nevyhovující období, vůdčí postavení v divizi). Jak jsem ale již nastínila, **zavedení pevného režimu vyplňování předepsaných prodejních reportů** povede k rychlejšímu zařazení pracovníků do normálních pracovních postupů a zlepší se tím přístup ke kontrole pracovního výkonu a jeho vazba na hodnocení pracovníků. Navíc toto řešení může mít velmi příznivou vazbu i na zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním.

Navrhuji tedy zavedení jednotných **formulářů prodejních reportů**, které by sloužily jako pravidelné přehledy nejen o prodeji ale i o klíčových aktivitách, kterými člen obchodního týmu zaplnil svůj pracovní čas. Nebyly by to tedy jen prodejní reporty, ale byly by to celkově **reporty pracovních výkonů zaměstnance**. Navrhuji 3 druhy formulářů odevzdávaných na konci každého měsíce a to pro:

- nově příchozí členy v adaptačním období,
- členy týmu působící ve firmě více jak půl roku,
- vedoucí divizí.

Pracovníci by volně přecházeli na různé druhy formulářů dle toho, v jaké kategorii by se právě nacházeli. Obsahovaly by jak plánované cíle (nastavené nadřazeným nebo jiným zadavatelem úkolu) tak skutečně dosažené výkony a to hlavně u předpokladů stávajících zákazníků.

Atributy reportu členů obchodního týmu působících ve firmě déle než rok by mohly být následující:

- **informace o stávajících zákaznících** – jejich odběrech (pokud možno za měsíc nebo za rok, v měřitelných jednotkách), časové náročnosti jejich technické podpory, zařazení jednotlivých odběrů zákazníka do jedné ze 4 divizí (dle typu odebraného zboží – viz tabulka 1) pro přiřazení výkonu k tržbám divize, informace o reklamacích či stížnostech od tohoto zákazníka, apod.,
- **informace o nových zákaznících** – příslib odběrů (pokud možno za měsíc nebo za rok, v měřitelných jednotkách), apod.
- **informace o rozložení pracovního času** mezi přímý, nepřímý prodej a ostatní činnosti (technickou podporu svých zákazníků, zákazníků ostatních),
- **informace o časové náročnosti poskytování technické podpory ostatním členům**,
- **informace o dalších výkonech** (neměřitelných tržbami) – příprava vlastních prospektů k prodeji, spolupráce s kolegou při jeho prodeji apod.

Atributy reportů **nově příchozích členů** by byly samozřejmě zjednodušeny. Zde by šlo spíše o uvádění informací o jejich zlepšování se a případné potřeby zdokonalení se či přetvoření pracovní náplně při nevyhovujícím stavu jedné ze stran pracovního poměru.

V attributech reportů **vedoucích divizí** bych doplnila například požadavek vyplňování operativních, taktických a strategických cílů divizí vyjádřených buď slovně nebo i finančně. Další doplněk by mohl být o informace týkající se poskytnutých školení a jiné podpory členů jeho divize i jiných divizí.

Reporty by měly být navrhovány tak, aby vypovídací schopnost byla co největší a sloužila pro spokojenost jak vedení tak pracovníků. Ti by měli pravidelnou zpětnou vazbu své práce a v určitých směrech i jasné cíle. Pro co nejlepší adaptaci tohoto systému reportů by bylo vhodné při tvorbě spolupracovat v týmu vedoucích a členů obchodního týmu tak, aby každý mohl vnést do tohoto systému své požadavky a nároky. Report musí mít co největší vypovídací schopnost pro vedení a co nejjasnější koncept i pro pracovníky, kteří reporty budou vyplňovat.

Vedení pro tento systém hodnocení může využít i několika programových řešení sběru těchto dat. Pokud by vedení mělo pocit, že pro konkrétní podobu těchto reportů bude lepší programové (počítačové) řešení, navrhuji i implementaci tohoto systému do podnikového informačního systému.

Co se týče funkce **odměňování**, jak již bylo zmíněno, je velmi úzce spjata s hodnocením. Proto bych navrhovaný ucelený koncept reportů pracovních výkonů sepjala s **odměňovacím systémem**.

Odměňovací systém by tedy zohledňoval nad rámec klasických požadavků na tento systém hlavně následující:

- dobu, kterou zaměstnanec ve firmě působí,
- podíl na výsledku divize, v které pracovník za období působil,
- podíl časového fondu věnovaného přímému a nepřímému prodeji a ostatním činnostem (technické podpoře).
- a další aspekty opisující výkonnostní reporty.

Dále by bylo vhodné zavést tabulky pevných základů mezd, které může pracovník dosáhnout odvisle od výše uvedených požadavků. Interval pro dosažení výší třídy tabulky může být samozřejmě velmi široký, ale pro někoho opravdu směrodatný a ovlivňující jeho výkon a věrnost firmě.

Pro nasměrování pro pomoc v této problematice nabízím následující zdroje a pomůcky:

- PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- Kurz: Motivační a odměňovací systémy. In: Wwww.bancon.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://kurzy.edumenu.cz/d-82712/motivacni-a-odmenovaci-systemy-kurz-cesko/>.

Z hodnocení úrovně funkce **motivace** ve firmě mohu potvrdit, že většina podoblastí pozorované funkce je na vysoké úrovni, je zde však několik velmi alarmujících nedostatků, pro které zde navrhu řešení. Není zde problém v nedodržování poskytnutí motivace v případě pozitivního splnění úkolu. Problémem je dosažení motivačního podnětu i v případě špatného odvedení práce v souvislosti s menší mírou znalosti motivů jednotlivých pracovníků a jejich přílišné zaměření se na vnější motivátory.

I v souvislosti s předchozí funkcí a návrhem pro její zlepšení míním, že zavedení **reportů pracovních výkonů** výrazně napomůže i této funkci. Důvodem totiž může být i skutečná neznalost skutečných výkonů zaměstnance. Zhodnotit, zda je úkol dobře či špatně vykonán a poskytnout za něj odpovídající odměnu či trest je na základě subjektivních pocitů velmi těžké. Proto je vhodné zvolit co nejexaktnější vyjádření tohoto výkonu pro případné oprávněné pokárání zaměstnance, poskytnutí zpětné vazby a dalším nasměrováním pro poskytnutí správné motivace (potřeba zlepšení, dobrý pocit z uznání dobře vykonané práce, apod.).

Pro vyšší úroveň zjišťování skutečných motivů práce jednotlivých zaměstnanců doporučuji **pravidelné schůzky vedoucího s pracovníkem**. Tématem těchto pravidelných rozhovorů by mohl být i celkový souhrn spokojenosti obou stran s výkonem, požadavky na zlepšení ale hlavně zjištění skutečných klíčových faktorů, které pracovníka nejvíce motivují. Tomu je pak nutno přizpůsobit i prodejní cíle (v reportech) a nastavit k nim příslušné motivační odměny. Samozřejmě vedoucí se musí přizpůsobit i požadavkům vnitřních motivů (poskytovat dny volna navíc, upravovat náplň jeho práce, najít si čas na zhodnocení a pochvalu jeho práce).

Pro tyto rozhovory doporučuji nastudovat následující literaturu a problematiku:

- BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.
- Styl motivačně hodnotících pohovorů – HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

Zaškolení, trénink, rozvoj pracovníků

Průzkum předposlední personální funkce řízení lidských přinesl závěr, že základní informační a materiální vybavenost k prodávanému zboží je na vysoké úrovni. Pracovníci vidí prostor ke zlepšení hlavně v oblasti zcela pravidelných produktových školení a školení celopodnikového portfolia, tj. nejen toho, který pracovník momentálně prodává či obstarává.

Vzhledem k často se měnícím typům strojů, které pracovníci nabízejí, navrhuji **školení aktuálního produktového portfolia každý měsíc** a to jejich přímým nadřízeným. Specifické, podrobnější školení k jednotlivým produktovým řadám (vzhledem k divizím a jejich nabídce) pak navrhuji individuálně například čtvrtletně nebo dle potřeby aktuální nabídky. Z těchto školení by pak ideálně vznikala dokumentace se všemi nejaktuálnějšími výkresy a nabídkami strojů pro další potřebu pracovníka.

Komunikace

Poslední funkci hodnotím jako kladně vyhlížející. S úrovní komunikace ve firmě jsou pracovníci téměř zcela spokojeni. Komunikace s nadřízenými, kolegy i ostatními pracovníky je velmi dobrá. Slabiny, ve kterých je potenciál pro zlepšení, vidím ve zjištěných skulinách informačního systému firmy. Je nutné zjistit potenciál informačního systému a možnosti jeho využití. Pokud je možné rozšířit přístupnost informací všem členům obchodního týmu tak, aby měli dostatek informací v ten správný čas, je potřeba tak učinit. Pokud toto rozšíření není možné, bylo by vhodné uvažovat o vyspělejší informacím systému padnoucím na míru konkrétním potřebám.

Směrodatné by bylo i zanášení dokumentace z nejnovějších portfoliových školení z předešlého řešení do informačního systému.

Prostředí podporující kreativitu

Po souhrnu všech předchozích řešení mohu posoudit konečně i kreativitu prostředí organizace.

Celkově lze říci, že prostředí firmy je kreativitu podporující a vytvářející vhodné prostředí pro její rozvoj a rozvoj pracovníků. Z pohledu konkrétních oblastí kreativity prostředí mohu usoudit ještě následující.

Zaměstnanci by uvítali větší **prostor a flexibilitu ve využití finančních zdrojů potřebných k jejich práci**. Je zde ale nutné udržet optimální míru svobody tak, aby nebyla příliš velká a demotivující k jejich správnému využití. Navrhuji **zjištění opravdových potřeb** zaměstnanců v tomto směru a to **v pravidelných intervalech** a individuálně. Pokud firma neposkytuje například automobil, telefon, osobní počítač a další prostředky pro obchodní zajištění své činnosti či další prostředky v pravidelných obměnách, navrhl bych **ustálit tento systém poskytování finančních zdrojů k práci** a poskytnout zaměstnanci například každý rok určitý obnos peněz pro obnovu těchto prostředků dle vlastního uvážení. Zamezilo by to zbytečně široce poskytnuté finanční podpoře práce pracovníka, ale přílišně by ho zase nesvazoval pocit nedostatku. Mohl by si sám rozvrhnout, na co tyto prostředky nejvíce potřebuje a to by ho vedlo k jejich rozumnému využití.

Poskytnutí osobního automobilu, jehož výběr reguluje vedení společnosti bych ponechala jako samostatně poskytovaný prostředek obnovovaný jednou za určité stejné období.

Dále bych se zaměřila na zjištění stylu vedení nadřízených. Pokud používají opravdu participativní styl vedení, který umožňuje rozvoj vlastních úsudků pracovníka a rozvoji autonomie jeho rozhodování. Toto ho podporuje v novém a neotřelém počínání při částečné kontrole a korekci vedoucím.

Pro procvičování kreativních technik myšlení a seznámení se s touto oblastí a rozšířením znalostí metod kreativního myšlení doporučuji pracovníkům studium následující literatury a dalších zdrojů:

- KÖNIGOVÁ, Marie. Tvořivost: techniky a cvičení. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 188 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-802-4716-527.
- KLEIN, Zamyat M. 100 kreativních metod a her na semináře a workshopy. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 179 s. ISBN 978-80-247-4023-2.
- FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- Kreativní techniky. [Http://www.braintools.cz/](http://www.braintools.cz/) [online]. 2014-2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/kreativni-techniky.htm>.

Finanční náročnost řešení:

- **zavedení pevného režimu vyplňování předepsaných prodejních reportů:**
 - schůzka vedení a členů obchodního týmu k projednání obsahu prodejních reportů = **0 Kč**
 - zpracování požadavků obou stran na prodejní reporty a jejich samotná tvorba administrativním pracovníkem = **3 200 Kč** (jednorázová mzda pro pracovníka zpracujícího formální stránku reportů, 80 Kč/h *20 hodin práce)
 - schůzka vedení a členů obchodního týmu k představení prodejních reportů a požadavků na pravidelnost jejich vyplňování = **0 Kč**
 - pravidelné schůzky vedení a členů obchodního týmu k projednání spokojenosti s novým systémem reportů (nejdříve jednou za čtvrt roku, později například jednou za rok) = **0 Kč**
 - implementace výstupů z prodejních reportů softwarovým řešením:
 - vzhledem ke složitosti výkazu a jeho zmíněných požadavků navrhuji online dokumentaci přes Google Apps, která umožní vyplňování kdykoli jen přihlášením na zaměstnancův mail a viditelnost reportu kdykoli přes sdílení dokumentů = **1 000 Kč** (za měsíc používání licence Google Apps pro firemní uživatele)

- porovnávání skutečných výkonů týmu dle reportů každý měsíc:
 - buď vedoucím = **0 Kč** (ale velká administrativní zátěž)
 - nebo administrativním pracovníkem = **3 200 Kč** každý měsíc
- **zdokonalení odměňovacího systému:**
 - schůze vedení a obchodního týmu k vyjasnění doplňkových požadavků na tento systém = **0 Kč**
 - doplňkové školení Motivační a odměňovací systémy = **5 200 Kč**
 - tvorba pevných tabulek základů mezd a vymezení škál jejich poskytnutí:
 - zpracování požadavků a dalších aspektů jednatelem = **0 Kč**
 - zpracování finančním manažerem = **0 Kč**
 - odborná literatura k tématu = **140 Kč**
- **pravidelné schůzky vedoucího s pracovníkem (za účelem zjištění motivů práce):**
 - ve vlastních prostorách každého čtvrt roku = **0 Kč**
 - odborná literatura k tématu:
 - Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky = **199 Kč**
 - Styl motivačně hodnotících pohovorů = **150 Kč**
- **ustálení systému poskytování finančních zdrojů k práci:**
 - poskytování **60 000 Kč** ročně každému členovi obchodního týmu na individuální finanční potřeby své činnosti (osobní mobilní telefon, počítač, další potřeby pro svou prodejní činnost) s možností meziroční kumulace prostředků
 - každé 4 roky nárok na nový automobil = **cena dle tržních nabídek automobilů**
- **školení aktuálního produktového portfolia každý měsíc:**
 - příprava podkladů a souhrn veškeré dokumentace k aktuální nabídce = **0 Kč** (v kompetenci některého z vedoucích pracovníků divize vždy pro celý tým)
 - vydávání zpráv a aktuálních produktových materiálů z každého produktového školení (každý měsíc) = **600 Kč** (průměrná cena za tisk katalogu s laminovanými stranami = 30 Kč, při počtu 20 ks)

- další náklady na produktová školení = **500 Kč** (za každý měsíc, náklady na občerstvení a další kancelářské potřeby a vybavení, projektor a prostory pro školení firma již má)
- školení Efektivní předávání informací, vedení školení a tréninku = **19 765 Kč** (za 8 – 12 osob) od společnosti **Partners akademie**
 - Toto školení doporučuji všem, kteří se ocitnou v roli školitele. Je možné využít hromadné výhodné ceny a proškolit celý obchodní tým. (zdroj: <http://www.partnersakademie.cz/seminare/efektivni-predavani-informaci-vedeni-skoleni-a-treninku/>)
- **návrh nového informačního systému** (při nedostatečném potenciálu toho stávajícího a nemožnost zavádět aktuální zprávy z pravidelných školení – pro složitost výkresů a popisů strojů) = cca **60 000 Kč + 10 000 Kč** za pokročilou evidenci dokumentů za implementaci systému + **7 000 Kč** za každého uživatele
- **poskytnutí odborné literatury pro zvýšení znalosti kreativních způsobů myšlení a jejich technik:**
 - Tvořivost: techniky a cvičení = **max. 88 Kč/ ks**
 - 100 kreativních metod a her na semináře a workshopy = **max. 253 Kč/ ks**
 - Kreativita a inovace v organizaci = **max. 356 Kč/ ks**

Všechny uvedené ceny jsou pouze orientační a závisely by na konkrétní podobě zvolené realizace.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo prozkoumat současný stav kreativity obchodního týmu společnosti Nilfisk-Advance, s.r.o. a personální úroveň řízení lidských zdrojů této společnosti, jakožto hlavního faktoru, který míru kreativity ve společnosti přímo ovlivňuje.

Na základě teoretických východisek jsem popsala problematiku kreativity osobnosti i prostředí v organizaci a nakonec i faktor, určující osobnostní vlastnosti pracovníků na základě osobnostní typologie MBTI. Všechny tyto faktory určující základ pro rozvoj pracovníka jsem doplnila o teorii týkající se prostředí personální úroveň vedení společnosti, která na základě jejich funkcí tuto úroveň ovlivňuje. Tyto personální funkce byly popsány jednotlivě a byly detailně rozebrány na faktory, které jednotlivé funkce ovlivňují.

Analytická část tedy opisovala průzkumem teoretický základ. Pro zjištění aktuálního stavu společnosti ve sledované problematice jsem zvolila dotazníkové šetření, skrz které mi členové obchodního týmu společnosti popsali tento stav. Zjištěný stav byl pozitivní a nijak alarmující. V určitých oblastech měl však svá slabá místa.

Posledním úkolem bylo tedy stanovit určité metody pro zlepšení aktuálního stavu. Navrhla jsem konkrétní řešení pro rozvoj kreativity každého pracovníka obchodního týmu společnosti a to i s finanční nákladností návrhu. Pro úroveň personálních funkcí jsem navrhla postupy, které pomohou ve zvýšení úrovně těchto funkcí a následnému rozvoji kreativity jednotlivce i organizace. Těmito návrhy byly hlavně zajištění řádného systému vyplňování prodejních reportů a na něj navazujícího odměňovacího systému, pokračující pravidelná školení produktového portfolia, pravidelné hodnotící pohovory pracovníků s vedoucím a efektivnější zajištění flexibility využití zdrojů ke své práci.

Cíle této práce byly tedy splněny a výstupy a návrhy této práce jsou plně k dispozici jak pracovníkům tak vedení společnosti Nilfisk-Advance, s.r.o., pro které byla tato práce zpracována. Věřím, že návrhy povedou ke zvýšení využití potenciálu pracovníků a následnému zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Seznam použitých zdrojů

Monografie

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 336 s. ISBN 978-80-7261-252-9.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

KLEIN, Zamyat M. *100 kreativních metod a her na semináře a workshopy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 179 s. ISBN 978-80-247-4023-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

MYERS, Isabel Briggs, Linda K KIRBY a Katharine D MYERS. *Introduction to type: a guide to understanding your results on the Myers-Briggs Type Indicator*. 6th ed. /. Oxford: Oxford Psychologists Press, 2000, 43 p. ISBN 18-563-9067-5.

POKORNÝ, Jiří. *Psychologie tvořivého myšlení*. Vyd. 2. přeprac. Brno: Zdeněk Novotný, 2002, 102 s. ISBN 80-214-2065-0.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje:

Analytické myšlení. In: [Http://kurzy.edumenu.cz/](http://kurzy.edumenu.cz/) [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://kurzy.edumenu.cz/d-32905/analyticke-mysleni-kurz-praha-4>.

Asertivita. In: www.skolakomunikace.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/asertivita/>.

Asertivita v praxi. In: www.gradua.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/asertivita-v-praxi.html>.

Delegování - jak být efektivnější. In: www.cadetgo.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: http://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/9_efektivni-delegovani-na-podrizene.html.

Diplomatický přístup v komunikaci. In: www.prioris.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.prioris.cz/kurzy/diplomaticky-pristup-v-komunikaci-859/>.

Efektivní delegování úkolů, aneb jak účinně přenášet úkoly a pravomoci na jinou osobu. In: www.studiow.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.studiow.cz/#!/courseDetail/0100700000109>.

Efektivní komunikace. In: www.skolakomunikace.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/efektivni-komunikace/>.

Efektivní komunikace ve firmě. In: www.gradua.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/efektivni-komunikace-ve-firme.html>.

Efektivní předávání informací, vedení školení a tréninku. In: *www.partnersakademie.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.partnersakademie.cz/seminare/efektivni-predavani-informaci-vedeni-skoleni-a-treninku/>.

Empatická, vstřícná a nenásilná komunikace. In: *www.prioris.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.prioris.cz/kurzy/3-empaticka-vstricna-a-nenasilna-komunikace-6-hod-820/>.

Intuitivní marketing [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.intuitivnimarketing.cz/>.

Kreativita při řešení problémů. 2015. In: *www.jobs.cz* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/kurzy-a-skoleni/43004-kreativita-pri-reseni-problemu/>.

Kreativní myšlení. In: *www.skolakomunikace.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.skolakomunikace.cz/nabidka-kurzu/kreativni-mysleni-1/>.

Mind Mapping. In: *www.topvision.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/mind-mapping---efektivni-prace-s-myslenkovymi-mapami/>.

Nilfisk-Advance, s.r.o., Výroční zpráva k 31. prosinci 2013 [online]. 2015 [cit. 2015-05-18]. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=c54d1ccdff724aa583989f3a18c0380f>.

Nilfisk-Advance, s.r.o., Zpráva auditora a účetní závěrka k 31. prosinci 2012 [online]. 2014 [cit. 2015-05-18]. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=c54d1ccdff724aa583989f3a18c0380f>.

Rozum a intuice v podnikání. In: <http://www.manazerskeporadenstvi.cz/> [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.manazerskeporadenstvi.cz/rozum-a-intuice-v-podnikani/>.

Sebeřízení: sebekontrola, sebemotivace a prevence prokrastinace. In: *www.gradua.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/seberizeni-sebekontrola-sebemotivace-a-prevence-prokrastinace.html>.

Stress management. In: *www.topvision.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/stress-management---eliminujte-moznosti-vzniku-krizovych-situaci/#terminy>.

Time Management I. In: *www.topvision.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/time-management-i---kdo-neridi-svuj-cas-je-jeho-obeti/>.

Time management IV. generace – základ leadershipu. In: *http://extima.eu/* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://extima.eu/produkty/manazerska-skola/verejne-kurzy/time-management/>.

Trénink kreativity a rozvoje inovativního přístupu. In: *www.topvision.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/trenink-kreativity-a-rozvoje-inovativniho-pristupu---zapracujte-na-rozvoji-sve-intuice/>.

Organizační interní a ostatní zdroje:

KUBÍČEK, Tomáš. Individuální elektronická korespondence s vedoucím divize Nilfisk-ALTO, únor 2015.

NILFISK-ADVANCE, S.R.O. *Nilfisk krátké představení*. Praha, 2014.

NILFISK-ADVANCE, S.R.O. *Nilfisk-ALTO strategie rozvoje 2015 až 2019*. Praha, 2015.

NILFISK-ADVANCE, S.R.O. *Obraty prodejců červen 2014*. Praha, 2015.

NILFISK-ADVANCE, S.R.O. *Statistika prodeje 2014*. Praha, 2015.

NILFISK-ADVANCE, S.R.O. *Organisation chart N-A Czech and Slovakia 2014. H2*. Praha, 2014.

PAGÁČ, Marian. Individuální elektronická korespondence s jednatelem společnosti, únor 2015.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Osobnostní typy dle MBTI s pořadím osobnostních preferencí	27
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Nilfisk-Advance, s.r.o.	42
Obrázek 3: Teritoriální rozdělení divize Nilfisk-Advance	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obchodní divize společnosti Nilfisk-Advance, s.r.o.	43
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti	47
Tabulka 3: Relativní podíly tržeb členů obchodního týmu	49
Tabulka 4: Zkoumané oblasti kreativity prostředí	64
Tabulka 5: Zkoumané oblasti zadání a kontroly pracovních úkolů	67
Tabulka 6: Zkoumané oblasti hodnocení pracovníků	68
Tabulka 7: Zkoumané oblasti motivace pracovníků	69
Tabulka 8: Zkoumané oblasti poskytování školení a umožnění rozvoje pracovníkům ve firmě	71
Tabulka 9: Zkoumané oblasti komunikace ve firmě	73

Seznam grafů

Graf 1: Kreativita prostředí firmy	64
Graf 2: Znalost metod tvůrčího myšlení obchodního týmu firmy	66
Graf 3: Úroveň zadávání a kontroly pracovních úkolů ve firmě	67
Graf 4: Úroveň hodnocení pracovníků ve firmě	68
Graf 5: Úroveň motivace pracovníků ve firmě	70
Graf 6: Úroveň poskytování školení a umožnění rozvoje pracovníků ve firmě	71
Graf 7: Druhy poskytnutých školení	72
Graf 8: Úroveň komunikace ve firmě	73

Seznam příloh

Příloha 1: 16 osobnostních typů dle MBTI (jejich silné, slabé stránky a vhodnost k povolání	
Příloha 2: Dotazník pro členy obchodního týmu Nilfisk-Advance s.r.o.	

Příloha 1: 16 osobnostních typů dle MBTI (jejich silné, slabé stránky a vhodnost k povolání)
(zdroj: vlastní zpracování)

ISTJ – Introvertní Smysly s Extravertním Myšlením

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- výkonný ředitel, vedoucí jakéhokoli oddělení, policista, rozpočtový analytik, právník, státní zástupce, projektant, programátor, servisní technik, chirurg, fyzioterapeut.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- velký smysl pro rodinu, vztahy a stálost v organizaci, ve které pracují,
- pracovitost a pečlivost, smysl pro detail, tradice,
- odmítání práce postrádající smysl, praktičnost, potřeba faktů,
- schopnost samostatné práce,
- schopnost týmové práce za jasně daných odpovědností a úkolů,
- ctění citů blízkých, pokud jsou pro ně pravé, pak se stanou faktem,
- sklon ke změnám podložených fakty.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- chladné a rezervované působení na okolí,
- frustrace z nepochopení jejich přístupů,
- souzení ostatních dle svých měřítek, nedůvěra v práci ostatních,
- opomíjení iNtuice a Cítění – dopadů rozhodnutí na lidi,
- sklon ke katastrofickým scénářům v kontrastu jejich chladného vystupování.

ISFJ – Introvertní Smysly s Extravertním Cítěním

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- praktický lékař, sociální pracovník, učitel ZŠ či MŠ, majitel malého obchůdku, pracovník péče o významné zákazníky.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- velký smysl pro rodinu, vztahy a stálost v organizaci, ve které pracují,

- odmítání práce postrádající smysl,
- praktičnost, konkrétnost,
- trpělivost, loajálnost, ochranářství,
- důležitost faktů, hlavně těch citově zabarvených,
- sklon ke změnám, které přinesou užitek ostatním,
- vstřícnost a milý přístup k ostatním.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- tendence slepě podporovat zažité postupy,
- častý pocit nedocenění jejich práce,
- opomíjení iNtuice a Myšlení – neosobních rozhodnutí, budoucích dopadů,
- opomíjení sama sebe,
- sklon ke katastrofickým scénářům skrze jejich úzkostlivou přípravu na věc.

INFJ – Introvertní iNtuice s Extravertním Cítěním

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- psycholog, konzultant a poradce při výběru povolání, mentor, spisovatel, kreativec v grafickém studiu, personalista, marketér, prodejce pro důležité zákazníky, interní trenér.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- silný pocit loajálnosti zodpovědnosti jak vůči rodině tak firmě,
- rychlé porozumění potřebám ostatních, citlivost, intuitivnost,
- schopnost vidět koncept bez požadavku detailnosti, vidět do budoucna,
- kreativita a schopnost inspirovat ostatní,
- smysl pro symboliku a metafory.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- těžké porozumění jejich vyjadřování (metaforickému apod.),
- sdílení se jen s těmi nejdůvěryhodnějšími,
- místy i nerealizovatelnost jejich vizí v praxi,
- opomíjení Smyslů a Myšlení,

- ve stresu tíhnout ke zbytečným (TV reprízám, utrácení za zbytečnosti).

INTJ – Introvertní iNtuice s Extravertním Myšlením

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- ekonom, finanční plánovač, operační výzkumník, vědecký pracovník, vývojář IS, kontrolor kvality, psychiatr, komentátor v tisku, designér, stavební inženýr.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- schopnost jasné vize s realizovatelným řešením, strategické myšlení,
- schopnost řešení složitých úkolů při odporu ke zmatku a nepořádku,
- názorová stálost, sebejistota, neústupnost,
- kreativita při omezení rutinní práce a zvýšené kvantitě složitých otázek,
- důvěra ve svou intuici, nezávislost, ale při vysokých požadavcích sama na sebe.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- odtažitost při nepochopení jejich cílů,
- přílišná kritičnost k okolí (stejně tak k sobě), nechut' k předávání úkolů ostatním,
- opomíjení Smyslů a Cítění – přehlížení faktů a nových údajů jdoucích proti jejich intuici, nesrozumitelnost pro ostatní,
- ve stresu tíhnout k ignoraci dopadu rozhodnutí na druhé a distanci blízkých vztahů.

ISTP – Introvertní Myšlení s Extravertními Smysly

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- policista, dozorce, detektiv, prodejce technického zboží, zbraní, apod., strojní inženýr, logistik, pilot, radiolog.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012):

- rychlé a bezprostřední řešení problému na základě důkladné analýzy,
- objektivnost a pragmatičnost jak při řešení tak k posuzování ostatních,
- tvořivost při aktuálních řešeních i rutinních záležitostech,
- schopnost efektivního uspořádání svého času,

- zaměřenost na výsledek, vysoká odbornost,
- ochota riskovat, nezávislost ve svých záměrech,
- schopnost vést svým příkladem.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- neosobní a netrpělivý přístup k ostatním,
- případný zdlouhavý proces mezi analýzou situace a skutečným rozhodnutím,
- opomíjení Cítění a iNtuice – hodnot, emocí ostatních, dopadu rozhodnutí,
- nedotahování věcí do konce.

ISFP – Introvertní Cítění s Extravertními Smysly

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- návrhář, malíř, designér, truhlář, vedoucí terapie, prodejce oděvů, kosmetiky, apod., přepážkový pracovník, osobní poradce, sekretářka, lesník.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- schopnost hluboce prožívat aktuální situace, hlavně svobody a spontánnosti,
- skromnost, citlivost a oddanost vůči druhým,
- silné vnitřní motivy vedoucí k energické práci,
- schopnost učit se zkušenostmi více než učebnicemi – praktičnost, věcnost, pružnost,
- umění vyjednávat a kreativně řešit naléhavé situace.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- přílišná sebekritičnost a malá sebedůvěra,
- odmítání daných postupů pro přístupu k rychlejšímu řešení,
- nesystematická práce bez časového rámce,
- opomíjení Myšlení a iNtuice – širších souvislostí.

INFP – Introvertní Cítění s Extravertní iNtuicí

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- básník, novinář, grafik, profesor humanitních oborů, psycholog, výzkumník, manželský poradce, léčitel, týmový kouč ve firmě, specialista rozvoje lidských zdrojů.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012):

- vnitřní zásadovost a smysl pro morálku a ideály,
- velká empaticnost a citlivost k druhým,
- schopnost vidět pod povrch věcí a jejich souvislosti,
- sklon k energické práci při zajímavém úkolu týkající se zpravidla přínosu ostatním.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- neschopnost plnit rutinní práce,
- nechuť pracovat ve velkém kolektivu, sdílení se pouze s pár lidmi,
- přehnaný pocit ochraňování vlastních motivů, odtahování se od nesouhlasících lidí,
- opomíjení Myšlení a Smyslů – logických faktů, praktičnosti,
- v extrému pochybovat o sobě i ostatních a jejich názorech.

INTP – Introvertní Myšlení s Extravertní iNtuicí

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- vývojář, programátor, strategický plánovač, finanční plánovač, ekonom, právník, většina vysokoškolských a akademických oborů, fotograf, bavič.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- stručnost a nezaujatost při řešení problémů, nejlépe o samotě,
- zaměřenost na znalosti a moudrost, očekávání jejich využití i ostatními,
- preciznost, logičnost, sklon k efektivním teoriím a systémům,

- schopnost řešit složité problémy povzbuzující jejich kreativitu, originalnost.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- skeptičnost a přílišná složitost vyjadřování, řešení moc věcí najednou,
- neschopnost plnit rutinní práce a nechuť přivádět teorii do praxe,
- nechuť k opakování a vysvětlování druhým,
- opomíjení Cítění a Smyslů – informačních potřeb ostatních, praktičnosti,
- v extrému sklon k náhlým nevhodným projevům.

ESTP – Extravertní Smysly s Introvertním Myšlením

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- hasič, policista, záchranář, finanční poradce, krizový manažer, bankéř, stavbyvedoucí, podnikatel, prodavač technického zboží.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- schopnost energicky nacházet nové kreativní řešení, oprostit se od pravidel,
- užívat si práci samotnou i týmovou,
- pohlcování veškerých nových věcí a přístupů vycházející ze zkušeností a okolí,
- pevnost, vytrvalost i pružnost při logickém úsudku.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- neschopnost pobírat danou teorii omezující je v jejich rozletu,
- schopnost řešit jen přítomnost ne budoucnost,
- odpor k respektování pravidel a termínů, konceptů,
- opomíjení iNtuice a Cítění – budoucích potřeb svých i ostatních,
- netrpělivost,
- v extrému mít dojem neatraktivnosti pro okolí.

ESFP – Extravertní Smysly s Introvertním Cítěním

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- učitel na MŠ či ZŠ, zdravotní pracovník na ARO nebo JIP, komik, číšník, specialista public relation, fundraiser, domácí prodejce, realitní agent.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- schopnost energicky nacházet nové kreativní řešení, oprostit se od pravidel,
- pohlcování veškerých nových věcí a přístupů vycházející ze zkušeností a okolí,
- schopnost efektivní týmové práce, která je naplňuje,
- empatičnost, chápavost a schopnost lidi usmiřovat i nadchnout, řešit krize,
- optimismus a příjemnost vystupování, spontánnost.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- přílišná impulzivnost a vztahovačnost,
- odpor k teoriím a zavedeným postupům, termínům,
- opomíjení iNtuice a Myšlení – problematických situací a dlouhodobých důsledků,
- nedotahování věcí do konce.

ENFP – Extravertní iNtuice s Introvertním Cítěním

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- komentátor, herec, specialista PR, prognostik, ombudsman, poradce pro manžele, prodejce nehmotných produktů, personální manažer, organizátor akcí.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- rychlé pochopení přítomnosti při zachování pohledu do budoucna,
- vnímavost a schopnost ocenit práci ostatních a inspirovat je svou energií,
- inovativnost a tvořivost pocházející z vnějšího světa,
- schopnost se přizpůsobit, vřelost a přátelskost vůči ostatním,
- velká otevřenost všemu ale i schopnost se ponořit do hloubky věci.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- nechut' vykonávat rutinní práce, roztěkanost, nedůslednost,
- potřeba velkého ocenění jejich práce,
- škatulkování lidí,
- odpor k respektování pravidel a termínů, konceptů,
- opomíjení Smyslů a Myšlení - detailů, svých možností, logických faktů,

- v extrémě tihnout k uměle vytvořeným pokřiveným detailům.

ENTP – Extravertní iNtuice s Introvertním Myšlením

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- politik, diplomat, pracovník řízení lidských zdrojů, investiční makléř, strategický plánovač, specialista PR, kreativní manažer, podnikatel, poradce organizačních změn.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- schopnost pohlížet do budoucnosti pochopením širokých souvislostí,
- vytváření nejrůznějších kreativních možností a postupů,
- schopnost improvizovat, být podnikavý, výřečný,
- zaujmout ostatní pro podpoření jejich ideálů,
- podávání konceptu kolektivu podporovanému v dalším jednání.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- nevraživost a kritičnost podle nich nedostatečného výkonu ostatních,
- roztěkanost, sklon k rebelství,
- opomíjení Smyslů a Cítění – detailů, dopadů na ostatní,
- odmítání konvenčnosti i za podmínek odvrácení se od etických postupů.

ESTJ – Extravertní Myšlení s Introvertními Smysly

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- prodejce realit, státní zaměstnanec, státní zástupce, kontrolor, programátor, trenér BOZP, projektový manažer, výkonný ředitel, vedoucí provozu, nákupčí, firemní právník.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- schopnost zorganizovat ostatní a předkládat jasné výsledky,
- sklon k zavedeným postupům řešení, racionálnost, realističnost,
- netolerantnost k nepořádku či nedotahování věcí do konce,
- schopnost plánovat krok po kroku a sehnat i potřebné zdroje, jasné vyjadřování,

- odpovědný přístup k mezilidským vztahům.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- netrpělivost při řešení zmatků,
- působení dojmem upnutého diktátora, samozvaného odborníka na vše,
- opomíjení Cítění a iNtuice – emocí a potřeb ostatních na úkor logiky,
- očekávání stejného chování od ostatních,
- v extrému tak sklon k pocitu nedocenění a neschopnosti se sdílet s ostatními.

ESFJ – Extravertní Cítění s Introvertními Smysly

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- ošetrovatel, pediatr, učitel ZUŠ, sociální pracovník, poradce pro výběr povolání, pracovník PR, pracovník náboru zaměstnanců, konzultant oblasti řízení lidských zdrojů, obchodní reprezentant a zástupce, fundraiser.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- sklon k pečlivé a termínované práci, jistotě a stabilitě,
- schopnost organizovat ostatní i s přihlédnutím na nejmenší detaily,
- vřelost a společenskost,
- schopnost rutinní práce ale i inovativních způsobů řešení,
- citlivost vůči ostatním, zaměření se i na jejich spokojenost.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- nejistota v konfliktních situacích,
- opomíjení sama sebe a svých potřeb,
- opomíjení Myšlení a iNtuice – přecitlivělost a tíha k zavedenému, opomíjení souvislostí,
- přílišné uvažování zpětné vazby od okolí.

ENFJ – Extravertní Cítění s Introvertní iNtuicí

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- specialista PR, pracovník náboru, pracovník marketingu, kouč, fundraiser, profesor VŠ, speciální pedagog, pracovník rozvoje lidských zdrojů, vedoucí obchodního týmu, konzultant personální agentury.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- vysoké ocenění spolupráce a harmonie, zaměření se na nejlepší řešení,
- schopnost odstraňovat nepotřebné vztahy a vazby,
- nalézání toho nejlepšího v okolí a lidech,
- nápaditost, energičnost a tvořivost i při pomoci ostatním,
- schopnost naslouchat a brát v úvahu ostatní ale mít i vlastní jasný názor.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- úzkostlivost a pochybovačnost o sobě,
- neschopnost snést kritiku, objektivnost,
- opomíjení Myšlení a Smyslů – logických úvah, nesouhlasu s ostatními, detailů,
- přílišné hledání chyb u ostatních pod velkým stresem,
- zapomínání na určené cíle pro osobní zájmy zúčastněných.

ENTJ – Extravertní Myšlení s Introvertní iNtuicí

Ideální povolání typu dle Čakrta (2010) je:

- vrcholový manažer, výkonný ředitel, vedoucí oddělení, strategický plánovač, finanční analytik, profesor managementu, advokát, soudce, lobbista, vedoucí úřadu.

Silné stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- přirozené vůdčí postavení, schopnost organizovat a tvořit koncepce,
- schopnost krátkodobě i dlouhodobě uvažovat o cílech a jejich plnění,
- odpor k lajdáctví,
- sklon vyhledávat nové kreativní výzvy i při toleranci k zavedenému.

Slabé stránky dle Myerse (2000) a Crkalové, Riethofa (2012) jsou:

- striktní dodržování pravidel a postupů,
- náročnost na ostatní, neosobnost a přílišné rozkazování,
- v extrémech i hrubost a agresivnost ve vyjadřování,
- opomíjení Cítění a Smyslů – pochvaly a podpory ostatním, faktů a včasnosti,
- netrpělivost v nedostacích.

Dotazník pro členy obchodního týmu Nilfisk-Advance s.r.o.

U otázek s výběrovou možností Ano či ne, považujte prosím za své stanovisko to, které hájíte většinou.

U dalších otázek a jejich výběrových možností uveďte takovou situaci, která nastává zpravidla a častěji.

Svou odpověď vyjádřete skrze tučné označení položky.

Pokud to otázka vyžaduje, vypište svou odpověď do připravených rámečků, či doplňte svou odpověď v možnosti „Jiné“.

***Povinné pole**

Kreativita osobnosti

Tolerance vůči dvojznačnosti

1. Jak vnímáte úkol, který je Vám zadán poprvé, a velmi se liší od toho, co jste dosud dělal/a? *

např. dojednat kontrakt s diametrálně silnějším a větším zákazníkem než jste dosud byl/a zvyklý/á.

Označte jen jednu odpověď.

jako příležitost

jako hrozbu

Stimulační svoboda

2. Jakým způsobem byste takový nový úkol řešil/a? *

Označte jen jednu odpověď.

skrze nový způsob (Váš způsob, který se Vám zdá lepší než ten kolegův)

skrze osvědčené postupy (od kolegů s takovou zkušeností)

Funkční svoboda

3. Vypište prosím veškeré způsoby, kterými lze využít dle Vás obyčejnou knihu. *

stačí krátký náznak využití

Flexibilita

4. Navrhl/a byste svůj nový způsob řešení i svému/svojí kolegovi/kolegyni? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano, chci, aby ostatní dokázali přemýšlet jinak
ne, není důvod někoho k něčemu podněcovat

Flexibilita

5. Jste takovým změnám a novým situacím otevřený/á? Vyhledáváte je? *

Označte jen jednu odpověď.

ne, raději mám stabilní, nevybočující zakázky, u kterých se nemusím
přizpůsobovat situaci
Ano, vidím v nich perspektivu

Ochota riskovat

6. Pokud byste byl/a často odmítán/a s takovým nebo jiným novým přístupem (buď kolegou, nebo vedením): *

Označte jen jednu odpověď.

uznal/a bych, že takové snažení nemá cenu
snažil/a bych se i dále, neodradí mě to

Preference zmatku

7. Při složitém a problémovém obchodním jednání, které se vymyká kontrole, jste: *

Označte jen jednu odpověď.

nejistí a chcete toto jednání za každou cenu ukončit (i případným neúspěchem)
nadšení a cítíte příležitost, vidíte v tomto jednání cíl, který dokážete předat ostatním

Prodleva uspokojení

8. Co při své práci preferujete? *

Označte jen jednu odpověď.

okamžitou odměnu, pochvalu za svou práci
vidinu většího zisku a ocenění své práce v budoucnu při současné snaze

Oproštěnost od stereotypu sexuální role

9. Myslíte si, že dokážete nahlížet na svět i mimo rámec své sexuální role? *

Dokážete v případě potřeby využít i druhý pól? Pokud jste muž, dokážete při rozhodování použít i citlivost a zdrženlivost pokud je to potřeba? Či naopak, pokud jste žena, dokážete v případě potřeby přitvrdit a použít mužskou agresivitu a odhodlanost?

Označte jen jednu odpověď.

Ano
Ne

Vytrvalost

10. Jste důslední v dokončování své práce (i té, která je pro Vás časově náročná)? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

Odvaha

11. V časové tísní se budete spíše věnovat takovému zákazníkovi: *

Označte jen jednu odpověď.

který je velmi slibný a příslibem rentabilní, ale nový

který je Váš stálý a zaručeně ziskový

Sebeovládání

12. Pokud to situace vyžaduje, dokážete ovládat své emoce? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

Kreativita prostředí

13. Jaká je dle Vás organizační kultura (atmosféra) ve společnosti Nilfisk-Advance, s.r.o. (dále jen NA) z pohledu používání nových metod a přístupů, které dávají prostor pro vlastní přístup: *

např. pokud přijdete s neověřeným zákazníkem, kterému sám věříte, nebo s novou technikou odměňování věrných zákazníků apod.

Označte jen jednu odpověď.

otevřená, podporující vlastní přístup

uzavřená, založená na věrnosti ke starým postupům, nezohledňující vlastní přístup

14. Jak náročná je pro Vás Vaše pozice ve firmě NA? *

Označte jen jednu odpověď.

je náročná, ale inspirující k mému dalšímu profesnímu posunu

lehko splnitelná, nikam mě neposouvá

15. Máte dostatečnou svobodu rozhodování ve své práci? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

16. Jaký časový prostor dostáváte od Vašeho vedení pro plnění zadaných úkolů? *

např. k plnění určených limitů, výší tržeb Vašich zákazníků apod.

Označte jen jednu odpověď.

nedostatečný, cítím se tímto vystresovaný
pro mě dostatečný, vyhovující

17. Jaké finanční zdroje dostáváte k dispozici ke své práci? *

dotace na PHM k návštěvám zákazníků, prostředky na pohoštění, vyhovující osobní počítač, telefon apod.

Označte jen jednu odpověď.

pro mě dostatečné, vyhovující
malé a nedostatečné

18. Dostáváte od svého vedení dostatek prostoru a podpory v případě potřeby nějakého školení pro své nově nalezené potenciály? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

19. Zdá se Vám komunikace s nadřízeným i kolegy jednoduchá, jasná? *

pokud u jednoho z jmenovaných subjektů zní odpověď ne, uveďte tuto možnost do odpovědi Jiné

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

Jiné, vypište:

Znalost kreativních metod

20. Znáte nějaké metody tvůrčího myšlení? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

21. Pokud znáte nějakou z metod tvůrčího myšlení a provozujete ji, vyberte ze seznamu, o kterou se jedná.

Pokud znáte nějakou další techniku či metodu, dopiště prosím tuto možnost do pole Jiné

Vyznačte všechny platné možnosti.

lístečkový brainstorming (jednotlivce)

pravidelné snění

dynamická relaxace (aktivní)

progresivní relaxace (odpočinková)

volné asociace

synektika (využití volných asociací k řešení problémů)

brainwriting

skupinový brainstorming

strom hypotéz

Jiné, vypište:

Personální funkce řízení lidských zdrojů

Zadání a kontrola pracovních úkolů

22. Je náplň Vaší pracovní pozice jasná a zřetelná? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

23. Je specifikace Vašeho pracovního místa pro Vás vyhovující? *

Nechcete volnější zadání či naopak jasnější?

Označte jen jednu odpověď.

Ne, vyhovuje mi tato specifikace.

Ano, chtěl/a bych specifikaci změnit.

24. Má Vaše pozice jasná výkonnostní kritéria? *

ukazatele, dle nichž jste hodnoceni, čeho máte dosahovat, výše tržeb, obratu apod.
Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

25. Má Vaše pozice jasně dané pravomoci? *

to, o čem můžete rozhodovat, jak nakládat se svěřenými penězi apod.
Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

26. Jsou Vám jasně vymečovány a zadávány úkoly vedením? Je zde vždy poskytnuto potřebné vysvětlení úkolu? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

27. Kontroluje Váš nadřízený dostatečně Váš výkon, plnění zadaných úkolů? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

28. Je Vám podávána dostatečná zpětná vazba Vaším vedoucím? *

pro kontrolu správnosti vykonávání zadaného úkolu apod.
Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

Hodnocení pracovníků

29. Vyplňujete pro kontrolu své práce prodejní reporty? *

plány aktivit a již splněné aktivity Vašeho prodejního výkonu v určité podobě, obsahující účely obchodních cest, nákladovost jejich aktivit, čas strávený jedním zákazníkem pro úspěšné uzavření zakázky, ambice dosažení určitého zisku ve Vašem teritoriu, způsoby tohoto dosahování a následně výsledky počínání

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

30. Pokud nevyplňujete prodejní reporty, napište prosím proč tomu tak je.

Vypište prosím Vaši odpověď.

31. Pokud vyplňujete prodejní reporty, odvíjí se od nich vaše hodnocení?

Tímto je míněno nejen finanční ale i osobní apod.

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

32. Pokud prodejní reporty nevyplňujete, dle čeho jste hodnoceni?

Vypište prosím Vaši odpověď.

33. Kdo je Vaším hodnotitelem? *

Označte jen jednu odpověď.

můj nadřízený i kolegové

jen můj přímý nadřízený

jen já sám

34. Pokud je Vaším hodnotitelem Váš nadřízený, je jeho snažení objektivní a dostatečně individuální k Vaší osobě v tomto ohledu:

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

Motivace pracovníků

35. Je Vám Vaším nadřízeným přidělován prodejní cíl přiměřeně? *

tj. například cílový zákazník, jeho náročnost na obsluhu apod.

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

36. Jakými faktory jste spíše motivováni? *

Označte jen jednu odpověď.

vnitřními (pochvalou, pocitem zadostiučinění, dobrého pocitu z mé práce)

vnějšími (penězi, technickým zázemím mé práce, zaměstnaneckými výhodami)

37. Zná nadřízený Vaše motivy k práci a přizpůsobuje tomu svůj přístup vůči Vám?*

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

38. Je Vám při zadávání úkolu nadřízeným jasná odměna za vykonání tohoto úkolu? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

39. Dostáváte po splnění úkolu slíbený motivační podnět, odměnu? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

40. Dostáváte ji naopak za špatně provedenou práci? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

41. Byl/a jste někdy trestán/a i při kvalitním provedení práce? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

42. Nebo naopak, jste trestán/a v případě špatného odvedení práce? *

Označte jen jednu odpověď.

nejsem potrestán/a

jsem potrestán/a

Odměňování pracovníka

48. Vyhovuje Vám Váš základní plat (platový základ)? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

44. Odpovídá Vaše mzda úměrně tomu, jaké máte pro pozici schopnosti, dovednosti a vzdělání? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

45. Odpovídá Vaše mzda úměrně tomu, jaké dlouho pozici ve firmě zastáváte? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

46. Vyhovuje Vám poskytovaná motivační složka Vaší mzdy? *

odměna, bonus, za překročení požadovaných limitů, objemů tržeb apod.

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

Zaškolení, trénink a rozvoj pracovníků

47. Je Vám v dostatečné míře dodáván materiál a informace k prodávanému zboží? *

o funkcích a dalších parametrech prodávaných strojů

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

48. Pokud byl v roli instruktora Vašeho školení někdy Váš přímý nadřízený (v NA), byl schopen Vám předat opravdu užitečné přístupy a informace? *

Označte jen jednu odpověď.

Nebyl nikdy v této pozici.

Ano, školení bylo přínosné.

Ne, školení nebylo přínosné.

49. Pokud byl v roli instruktora Vašeho školení Váš přímý nadřízený, čeho se toto školení týkalo?

Napište prosím.

50. Čeho se týkala Vámi navštívená školení? *

v rámci NA a jejich požadavků na Vaši pozici

Zvýrazněte všechny platné možnosti.

prodejních schopností

komunikačních dovedností

technického některého ze strojů

na žádném jsem za dobu působení v NA nebyl

jiné, vypište:

51. Cítíte nyní potřebu nějakého zdokonalení skrze školení? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

52. Pokud ano napište v jaké oblasti tuto potřebu cítíte.

Napište prosím.

Komunikace ve firmě

53. Užívá vůči Vám při komunikace nadřízený zásady KISS? *

Informace musí být krátké, jednoduché a srozumitelné, stručné a strukturované.

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

54. Máte pocit, že komunikace mezi Vámi a subjekty, které ke své práci potřebujete, je na dobré úrovni? *

s techniky, servisními pracovníky, IT podporou, fakturanty, ostatními lidmi z různých oddělení firmy

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

55. Vyhovuje Vám úroveň informačního systému v NA? *

Označte jen jednu odpověď.

Ano

Ne

56. Pokud nevyhovuje, čím to je?

Napište prosím.

Doplňující otázky

57. Kdo je Vaším přímým nadřízeným?*

Napište prosím.

58. Zde uveďte prosím své jméno a příjmení. *

Vaše jméno zde slouží pouze pro spárování Vašich odpovědí s dotazníkem MBTI.

59. Pokud máte zájem o zaslání individuálního výsledku tohoto dotazníku, spolu s výsledkem dotazníku MBTI? *

Součástí výsledků dotazníků bude i návrh pro zvýšení individuální efektivity.

Označte jen jednu odpověď.

Ano, chci.

Ne, nemám zájem.

Děkuji Vám za spolupráci a Vaši snahu při vyplnění dotazníku.