

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Aneta Mazurová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza procesu Personalistika ve vybraném podniku
Bakalářská práce

2023

Aneta Mazurová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta Mazurová**
Osobní číslo: **E19220**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza procesu Personalistika ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat proces personalistiky ve vybraném podniku a doporučit možnosti zvýšení jeho výkonnosti a hospodárnosti.

Osnova:

- Řízení personalistiky.
- Zjišťování personálních potřeb.
- Nábor a výběr zaměstnanců, jejich přijímání a adaptace.
- Řízení výkonnosti zaměstnanců.
- Hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty ... Olomouc: ANAG, [2007]. Práce, mzdy, pojištění.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1457-8.
KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER PROBST. Praktická podniková personalistika. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem **Analýza procesu Personalistika ve vybraném podniku** jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 4. 2023

Aneta Mazurová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za poskytnuté připomínky a rady k bakalářské práci.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti OVB Allfinanz a.s., zejména kanceláři Vybíral Group v Náchodě, kde mě všichni velmi vřele přijali a pomohli mi.

Poslední poděkování patří mojí rodině, která mě při studiu vždy podporovala, i když vím, že to nebylo vždy jednoduché.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu personálních činností ve finančně poradenské společnosti. Jedná se o mezinárodní společnost OVB Allfinanz, a.s. První kapitola je věnována definování managementu a řízení lidských zdrojů. Následuje zabývání se procesem získávání, výběru zaměstnanců a motivace pracovníků. Cílem práce je metodou analýzy zjistit stav, průběh a kvalitu personální agendy ve společnosti OVB Allfinanz, a.s. a navrhnout doporučení k jejich zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

personalistika, finanční poradenství, management, získávání a výběr spolupracovníků, odměňování

TITLE

Analysis of human resources process of the company OVB Allfinanz

ANNOTATION

The bachelor's work on the analysis of personnel activities in a financial consulting company. It is an international company OVB Allfinanz, a.s. The first chapter is devoted to the definition of management and human resources management. This is followed by dealing with the process of recruitment, selection of employees and motivation of workers. The objective of the paper is to analyze the level of human resources functions in the company. The functions and processes within the human resources department are being identified and analyzed and certain improvements proposed.

KEYWORDS

human resources management, financial consultancy, management, recruitment and selection of the employees, remuneration

OBSAH

OBSAH	8
SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 PODNIK	13
1.1.1 <i>Okolí podniku</i>	13
1.1.2 <i>Konkurenční odvětví podniku</i>	14
1.2 MANAGEMENT	15
1.2.1 <i>Definice managementu</i>	15
1.2.2 <i>Úroveň managementu</i>	16
1.2.3 <i>Manažer</i>	16
1.2.4 <i>Manažerské funkce</i>	17
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
1.3.1 <i>Cíl personálního řízení</i>	19
1.3.2 <i>Funkce personálního oddělení</i>	19
1.3.3 <i>Plánování potřeby personálu</i>	20
1.3.4 <i>Získávání personálu</i>	21
1.3.5 <i>Výběr a přijímání personálu</i>	21
1.3.6 <i>Řízení personálu</i>	22
1.3.7 <i>Odměňování personálu</i>	23
1.3.8 <i>Hodnocení personálu</i>	24
1.3.9 <i>Rozvoj personálu</i>	25
1.3.10 <i>Uvolňování personálu</i>	26
1.3.11 <i>Personální správa</i>	26
1.4 VYUŽÍVÁNÍ PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	27
1.5 PRACOVNĚ – PRÁVNÍ VZTAHY	27
1.6 MULTILEVEL – MARKETING (MLM)	27
2 OVB ALLFINANZ, A.S. ČR	29
2.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	29
2.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI	31
2.3 ZJIŠŤOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH POTŘEB	32
2.4 ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU V OVB	33
2.5 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PERSONÁLU V OVB	35
2.6 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PERSONÁLU V OVB	36
2.7 ODMĚŇOVÁNÍ PERSONÁLU V OVB	37
2.8 HODNOCENÍ PERSONÁLU V OVB	38
2.9 ROZVOJ PERSONÁLU V OVB	40
2.10 UVOLŇOVÁNÍ PERSONÁLU V OVB	41
3 SOUHRN ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ	41
3.1 ZJIŠŤOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH POTŘEB	41
3.2 ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU V OVB	41
3.3 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PERSONÁLU	42
3.4 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PERSONÁLU	42
3.5 ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ PERSONÁLU	42
3.6 ROZVOJ PERSONÁLU	42
4 DOPORUČENÍ PRO PODNIK	43
4.1 ZJIŠŤOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH POTŘEB	43
4.2 ZKVALITNĚNÍ V OBLASTI ZÍSKÁVÁNÍ EXTERNÍCH PRACOVNÍKŮ	43

4.3	ZKVALITNĚNÍ V OBLASTI VÝBĚRU EXTERNÍCH PRACOVNÍKŮ.....	43
4.4	ZKVALITNĚNÍ ROZVOJE PRACOVNÍKŮ.....	44
4.5	ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PERSONÁLU	44
5	ZÁVĚR.....	45
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	46
	INTERNETOVÉ ZDROJE	47
6	SEZNAM PŘÍLOH.....	48

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Porterův model 5 sil.....	15
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	23
Obrázek 3: Změna trendů v hodnocení pracovníků.....	25
Obrázek 4: Ukazatele holdingu OVB za první čtvrtletí roku 2022.....	错误!未定义书签。
Obrázek 5: Potenciál práce na finančním trhu.....	错误!未定义书签。
Tabulka 1: Kroky při výběru personálu.....	21

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiný, a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	zisk před zdaněním a odečtením úroků
Kč	korun českých
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
s.	stránka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SW	software
tj.	to je
tzv.	takzvaný, takzvaně

ÚVOD

Jedním z prvních úkolů v oblasti personálního managementu je získání pracovníků. Tato činnost je bezpochyby jádrem každé organizace. Z hlediska lidských zdrojů je výběr dobrých zaměstnanců nezbytnou činností, protože lidé jsou bohatstvím organizace. Nejvyšší prioritu by měl mít nejvhodnější způsob motivace zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je pro manažery náročný úkol, protože proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců je zcela zbytečný, pokud si společnost nedokáže zaměstnance udržet.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí. Nejprve bude teoretická část vysvětlující pojmy, poté praktická část praktikovaná ve vybraném podniku.

První kapitola bakalářské práce bude definovat základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů. Vysvětlené zde jsou pojmy jako řízení lidských zdrojů, cíle personálního řízení a zejména dopodrobna popsány všechny funkce personálního oddělení.

Druhá část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu přístupů k řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti, kterou je OVB Allfinanz, a.s.

Cílem práce je analyzovat proces personalistiky ve vybraném podniku a doporučit možnosti zvýšení jeho výkonnosti a hospodárnosti.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 PODNIK

Obchodní zákoník definuje podnik jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“

Hyršlová (2007, s. 6) uvádí, že podnik tvoří:

- **hmotné (materiální) složky** – auta, výrobní haly, administrativní budovy, stojní zařízení, nakoupený materiál a zboží apod.),
- **nehmotné složky** – např. patenty, licence, SW, vědecko-technické poznatky,
- **osobní složky** – kvalifikace zaměstnanců, úroveň managementu atd

1.1.1 Okolí podniku

Společnost musí při své podnikatelské činnosti respektovat životní prostředí. Okolí představuje vnější sílu. Jsou faktory, které významně ovlivňují obchodní úspěch. Schopnost firmy ovlivňovat okolí je přitom značně omezená. Hlavními prvky okolí podniku jsou např. geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické okolí.

Geografické okolí – úspěšnost podnikání ovlivňuje i umístění podniku. Určuje na jedné straně dostupnost jednotlivých výrobních faktorů (primárních materiálů, služeb, práce) a na druhé straně pohyb výrobků k jejich uživatelům. (Hyršlová ,2007, s. 8)

Sociální okolí – společenská odpovědnost vyžaduje změnu pohledu na svou společenskou roli z úrovně „pouhého zisku“ k širšímu pohledu na často zmiňovaná 3P: „People, Planet, Prosperity“. To znamená, že společnost se nezaměřuje pouze na ekonomický růst, ale také na environmentální a sociální aspekty svého provozu. Firma nepracuje izolovaně, ale je přímou součástí okolního světa. Hodnocení vnějšího prostředí o činnosti společnosti a stavu tohoto prostředí navíc přímo ovlivňuje obchodní úspěšnost společnosti. (Hyršlová ,2007, s. 8)

Makrookolí zahrnuje faktory, které působí na makroúrovni a úkol řídicích pracovníků je vnímat souvislosti a poukázat na stávající i potenciální hrozby a příležitosti. K analýze makrookolí lze využít PEST analýzu. Podstatou PEST analýzy je nalézt odpovědi na tři otázky:

- Které z faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

1.1.2 Konkurenční odvětví podniku

Potřeba rozumět konkurenci a předvídat její jednání je jednou z nejdůležitějších dovedností marketingově orientovaných firem. Konkurenční prostředí je nejdynamičtějším prostředím, ve kterém firma působí. Téměř všechny společnosti působí na trhu, který se vyznačuje silnou konkurencí, a proto má zákazník vždy možnost vybrat si, který produkt vyhovuje jeho potřebám. Při marketingovém rozhodování je proto nutné pochopit povahu konkurence na trhu, kde firma působí, chování a strategie některých konkurentů, důkladně analyzovat konkurenční produkty a snažit se vytvořit konkurenční výhodu. (Grosová, 2002, s. 18)

Analýza 5F (Porter's Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Je to způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Jádrem metody je předvídat vývoj konkurenční situace studovaného odvětví na základě hodnocení možného chování subjektů a objektů působících na následujících trzích a jejich komerčních rizik:

- Stávající konkurenti – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- Potenciální konkurenti – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- Dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- Kupující – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby

Substituty – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu (viz. obrázek 1)



Obrázek 1: Porterův model 5 sil

Zdroj: Převzato z <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

1.2 MANAGEMENT

První kapitola vymezuje podstatu managementu spolu s etymologií slova management, následuje rozdělení managementu podle úrovně a manažerské funkce.

1.2.1 Definice managementu

Slovo management pochází z anglického výrazu manage – řídit. V současnosti má však mezinárodní platnost. Bez překladu se často užívá v mnoha jazycích. Český výraz anglického slova management jsou pojmy řízení, vedení či organizování. Management je velmi důležitý pro fungování organizací a podniků. Literatura uvádí nespočet vysvětlení pro jeho definici vzhledem k rozsáhlosti tématu.

Podle Blažka (2014, s.15) lze rozdělit management do tří významových rovin. Lze ho chápat jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. Management definuje jako „proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který/á řídí a jednotlivcem či skupinou, který/á je řízen/a. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“

Podle Koontze (1993, s.16) lze management chápat jako „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“

Dále může být management označován jako soubor přístupů, které jsou využívány manažery za účelem zvládnutí manažerských funkcí a tím i pro dosažení definovaných cílů organizace. Tuto skutečnost definuje Robbins (2008): „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“

1.2.2 Úrovně managementu

Manažer, známý také jako řídicí pracovník, je osoba, která aktivně vykonává řídicí činnosti se svými relevantními (lidskými, technickými a koncepčními) dovednostmi a znalostmi. Činnost svých podřízených reguluje na základě odpovědnosti a pravomoci.

Donnelly (1997, s. 72) ve své knize uvádí tři úrovně vedení, které vyžadují různé vůdčí schopnosti a zahrnují určité typy vůdců. Tyto úrovně se nazývají:

- **Operační úroveň** (provozní management) - je základem chodu každé organizace, úkolem manažera je co nejlépe rozmístit dostupné zdroje pro produkci potřebných výstupů, provozním manažerem může být např. mistr, vedoucí prodejny atd.,
- **Technická úroveň** (střední management) - manažeři zajišťují řízení provozních činností a vazbu mezi výrobcí výrobků nebo služeb a jejich uživateli. Tato skupina manažerů pracuje mezi provozním managementem a top managementem a zahrnuje manažery závodů, vedoucí oddělení (prodej, nákup atd.).
- **Strategická úroveň** (top management) - na této úrovni manažeři definují cíle a směry dlouhodobého rozvoje organizace tak, aby nenarušovala její vztahy se společenským prostředím. Na tomto úkolu se podílejí správní ředitelé, rektori univerzit atd.

1.2.3 Manažer

Vedení organizace zahrnuje pracovníky, kteří jsou zodpovědní za úkoly, které vyžadují řízení dalších členů v týmu. Rozdíly v postavení a úkolech manažerů jsou výrazné. Tyto pozice jsou určeny znalostmi, zkušenostmi a kvalifikací manažerů. Manažeři jsou rozděleni do tří skupin:

- **Linioví manažeři**, kteří se nacházejí na nižších pozicích v manažerské hierarchii. Tyto pozice zahrnují mistry výroby, dispečery dopravy a vrchní sestry ve zdravotnických

zařízeních. Tito vedoucí pracují s pracovníky přímo na pracovním místě a zajímají se o kontrolu jejich výkonu.

- **Střední manažeři** mají na starosti zejména řízení liniových manažerů a případně i řadových zaměstnanců. Jedná se o vedoucí pozice jako stavební vedoucí, vedoucí provozu nebo odboru.
- **Vrcholoví manažeři**, kteří jsou nejmenší skupinou, mají na starost výkon organizace jako celku a formulují organizační strukturu podniku. Patří sem generální ředitelé, odborní nebo divizní ředitelé a také náměstci ředitelů.

Každá organizace může mít odlišné variace základního schématu a různé množství manažerů v každé skupině.

1.2.4 Manažerské funkce

Podle Bělohlávka (2001, s. 27) existuje mnoho definic manažerských funkcí. Nejčastěji se používá koncept, který H. Fayol formuloval již v roce 1916. Tento koncept zahrnuje plánování, organizování, řízení, koordinaci a kontrolu. Irwick později rozšířil tuto definici o další dvě funkce – zkoumání a komunikaci. Existuje mnoho různých modifikací tohoto základního členění, které ho dále upravují nebo rozšiřují.

Podle Koontze a Weihricha (1993, s.17) se členění manažerské funkce do pěti následujících skupin: *„Analýzy managementu jsou snadnější, pokud vycházejí z jasných a užitečných znalostí. Při studování managementu je proto důležité ho dezintegrovat do pěti funkcí – plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.“*

1.2.4.1 Plánování

Podle Bělohlávka (2001, s. 95) se plánování definuje jako proces rozhodování, kdy se stanovují organizační cíle, výběr prostředků a způsobů pro jejich dosažení a definice očekávaných výsledků v určitém čase a úrovni. Je to nezbytné pro dosažení organizačních cílů a pro budoucí prosperitu firmy. Plánování je také výchozí bod pro všechny další manažerské funkce. Weihrich (1993, s. 119) tvrdí, že žádný plán nedokáže zaručit přesný vývoj firmy v budoucnosti, ale je nutné držet se plánu a při něm upravovat a měnit ho, jak je to možné. Je však důležité držet se stanoveného cíle, vědomě určovat průběh činností a vycházet ze znalostí a odhadů.

1.2.4.2 Organizování

Podle Bělohlávka (2001, s. 115) lze organizační struktury rozdělit podobně jako plánování. Ve štíhlé struktuře má každý pracovník malou skupinu podřízených a mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je velké množství úrovní. Na druhou stranu, široká struktura má malé množství úrovní a velkou skupinu pracovníků, kteří jsou podřízeni jednotlivým vedoucím. Armáda nebo velké státní organizace jsou příkladem štíhlé struktury, zatímco univerzitní fakulta reprezentuje širokou strukturu. Organizační struktury se také dělí podle tvaru na funkcionální, divizionální a maticové.

1.2.4.3 Personalistika

Podle Weihricha (1993, s. 343) se personalistika zabývá náborovým procesem v organizaci a udržováním obsazenosti pracovních pozic. Pro úspěšné provedení této činnosti je nezbytné identifikovat požadavky na pracovní sílu a provést inventarizaci dostupných kandidátů prostřednictvím náboru, výběru, zařazení, povýšení, hodnocení, vzdělávání a odměňování. Tento proces nezahrnuje pouze nové uchazeče o pracovní místo, ale i stávající zaměstnance, kteří se tak mohou lépe uplatnit a zvýšit efektivitu své práce. Personalistika úzce souvisí s organizačním plánováním.

1.2.4.4 Vedení

Podle Hálek (2016, s. 98) se vedení dá definovat jako schopnost usměrnit, motivovat a ovlivnit pracovníky tak, aby vykonali úkoly správně a dosáhli stanovených cílů. Pro vedení pracovníků je důležité, aby manažer disponoval autoritou, způsobilostí nebo charisma. Schopnost vést lidi lze naučit a zdokonalovat, a každý vedoucí by měl být příkladem svých podřízených. Je zde důležité, aby manažer udržoval kontakt se svými podřízenými a aby se jeho slova shodovala s jeho činy.

1.2.4.5 Kontrolování

Kontrola je funkce vedení, která je propojena s ostatními funkcionálními oblastmi. Hálek (2016, s. 114) tvrdí, že se používá k identifikaci rozdílů mezi cílem a aktuálním stavem, ve kterém se organizace nachází. Pojem kontrola pochází z anglického slova control, které vyjadřuje nejen řízení na nižších úrovních, ale také řízení procesů v reálném čase nebo technologické procesy.

1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola se věnuje definici pojmu řízení lidských zdrojů, cíle personálního řízení, funkce personálního oddělení a jeho rozdělení do devíti činností, které jsou blíže specifikovány.

Řízení lidských zdrojů (Human Resources Management) je část podnikového managementu, která se zaměřuje na vše, co ovlivňuje lidi při jejich práci. Pracovní výkon a jeho pracovní chování, odvedená práce, vztahy s firmou a zaměstnanci a v neposlední řadě osobní spokojenost s vykonanou prací, jeho osobní a sociální rozvoj. (Koubek, 1995, s. 11)

Armstrong a Taylor (2015, s. 47) definují řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“

1.3.1 Cíl personálního řízení

Smyslem řízení lidských zdrojů je optimální využití potenciálu a investic lidí k dosažení firemních cílů a zároveň zajištění spokojenosti zaměstnanců s odvedenou prací, motivace k dalšímu rozvoji a vytvoření podmínek pro vytváření identity s organizací. Systém práce s lidmi musí zahrnovat všechny aspekty jejich práce. (Kocianová, 2010, s. 9)

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je umožnit managementu zlepšit individuální i kolektivní přínos lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace, tzn. vytváření prostředí, které managementu umožňuje zajistit současnou i budoucí pracovní činnost, rozvíjet a vytvářet lidské zdroje. klima, které motivuje zaměstnance k dosahování cílů, posiluje organizační vztahy a podporuje týmovou práci, sleduje události, které ovlivňují zaměstnanost lidí, řídí změny a další. (Armstrong, 1999, s. 43)

1.3.2 Funkce personálního oddělení

Úkolem personálního oddělení daného podniku je poskytnout potřebný personál s odpovídající kvalifikací ve správný čas na správné místo. Tento úkol se dělí na různé funkce:

- Plánování potřeby personálu
- Získávání personálu
- Výběr a přijímání personálu
- Řízení personálu
- Odměňování personálu
- Hodnocení personálu
- Rozvoj personálu

- Uvolňování personálu
- Personální správa (Kaesler, Kaesler-Probstová, 2013, s. 18-20)

1.3.3 Plánování potřeby personálu

Podle plánu personální poptávky se určuje, kteří a kolik zaměstnanců bude na jakou práci mobilizováno a kdy. Osobní požadavky jsou písemně definovány v pracovním plánu. (Kaesler, Kaesler-Probstová, 2013, s. 21)

Dá se říct, že plánování lidských zdrojů se snaží zajistit, aby firma měla pracovní sílu nejen v současnosti, ale hlavně do budoucna

- a) v potřebném množství (kvantita),
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- e) flexibilní a připravené na změny,
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků podniku,
- g) ve správný čas
- h) s přiměřenými náklady. (Kaesler, Kaesler-Probstová, 2013, s. 21-31)

Vytváření pracovních míst bylo definováno Davisem (1966) jako: „*Specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa.*“

Šikýř (2012, s. 86) uvádí, že plánování lidských zdrojů je přímo závislé na cílech organizace. Potřeba zaměstnanců pro plánovanou práci je stanovena na základě plánovaných objemů produkce. Tento proces zahrnuje odhad budoucích potřeb zaměstnanců z vnitřních zdrojů, a to s ohledem na skutečný stav pracovních sil a s ohledem na předpokládané nástupy do společnosti a odchody zaměstnanců ze společnosti.

Existuje mnoho základních přístupů k tvorbě pracovních pozic, nicméně ve většině případů si společnosti samy přizpůsobují pracovní pozice svým potřebám, s využitím intuice vedoucích pracovníků nebo specifikací firemního zaměření. Inspirovat se můžeme také u větších firem s podobným zaměřením, nicméně v malých a středních podnicích může být tvorba pracovních pozic nahodilá, přizpůsobovaná aktuálními potřebám, neboť vedoucí pracovníci nemají dostatečné odborné kvalifikace. (Koubek, 1995, s. 59)

1.3.4 Získávání personálu

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.

Hlavní podmínkou efektivního náborového procesu je úplná znalost podstaty jednotlivých pozic, k níž dochází prostřednictvím analýzy a prognózování pracovních míst, schvalování nebo vytváření nových pozic v personálu. Vlastní proces získávání zaměstnanců se skládá z několika po sobě jdoucích fází:

- a) Identifikace potřeby získávání pracovníků.
- b) Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst.
- c) Identifikace zdrojů uchazečů.
- d) Volba metod získávání pracovníků.
- e) Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání.
- f) Formulace nabídky zaměstnání.
- g) Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- h) Předvýběr.
- i) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým

procedurám. (Koubek, 1995, s. 100-123)

1.3.5 Výběr a přijímání personálu

Při této činnosti je důležité zajistit, aby byla volná místa zveřejňována tak, aby přilákala co nejvíce uchazečů, a hlavně aby vybrali ty, kteří mají nejlepší předpoklady pro volné místo. Zařadíme sem volbu požadovaných dokumentů od uchazečů, předvýběr, kontrola dokumentů, které dostáváme od uchazečů o zaměstnání, strukturu pohovorů, rozhodnutí o výběru, zařazení pracovníků do evidence, a nakonec zavádění na nových pracovištích.

Proces výběru pracovníka je posloupností určitých kroků, které popisuje autorka Kociánová (2010, s. 95) viz tabulka 1.

Tabulka 1: Kroky při výběru personálu

Kroky při výběru personálu	
1. krok	Zkoumání dokumentů uchazečů, případně telefonický rozhovor (předvýběr)
2. krok	První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru první rozhovor
3. krok	Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření

4. krok	Výběrový (přijímací) pohovor
5. krok	Zkoumání referencí (formulář, ústní informace)
6. krok	Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním pracovníkům
7. krok	Rozhodnutí o přijetí pracovníka
8. krok	Informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí)

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Kociánová, 2010, s. 95

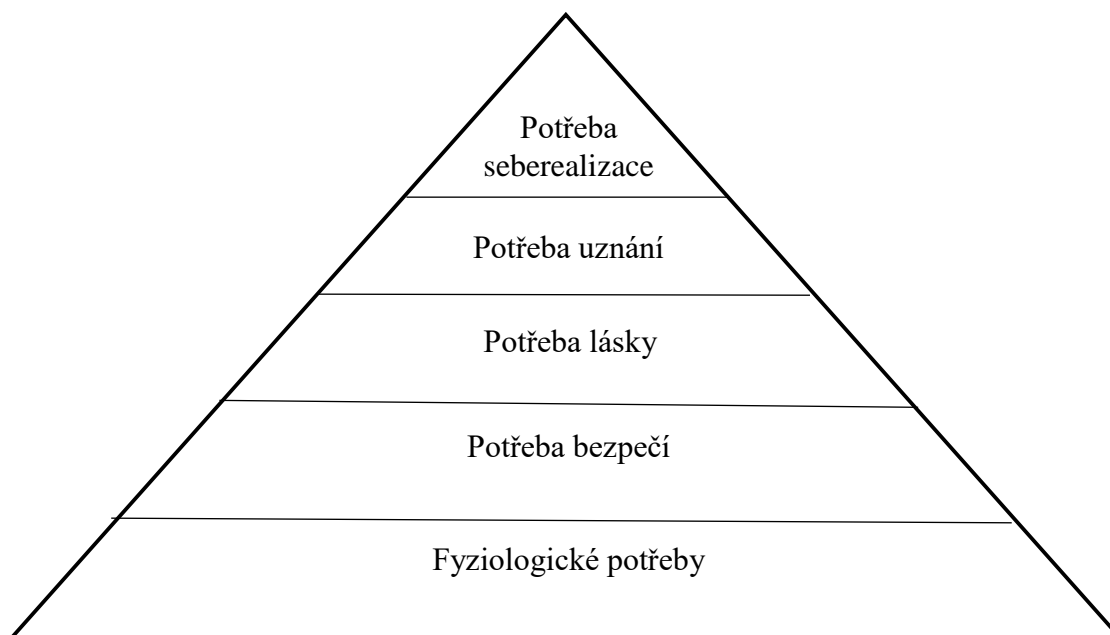
1.3.6 Řízení personálu

Personální řízení znamená navazování vztahů mezi manažery a jejich zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci na bázi komunikace a spolupráce. Zaměřuje se na udržení závazků zaměstnanců k plnění obchodních cílů. Řízení lidských zdrojů by přitom mělo být v souladu s firemními cíli a zájmy zaměstnanců. Pro řízení zaměstnanců se používají různé nástroje, které lze využít různými způsoby.

Šikýř (2012, s. 123) definuje řízení pracovního výkonu jako: „*systematickou činnost manažerů, která směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.*“ Řízení pracovního výkonu umožňuje manažerům řídit a vést své podřízené k výkonu a dosahování cílů organizace.

1.3.6.1 Motivační teorie – Maslowova teorie motivace

Tuto teorii motivace založil americký psycholog Abraham Harold Maslow. Ve své pyramidě potřeb, kterou vyvinul tak, aby představovala hierarchii potřeb, předpokládá, že potřeby lze uspořádat podle jejich okamžitého uspokojení. Lidské potřeby se skládají z jednotlivých „úrovních“ pyramidy, které na sobě navazují, viz obrázek 1. Podle Maslowa se člověk nejprve snaží uspokojit potřeby na nižších úrovních, než přejde na důležitější úrovně. (Kaesler, Kaesler-Probstová, 2013, s.47)



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování

1.3.7 Odměňování personálu

Finanční odměny plní řadu motivačních funkcí. Jejich posláním je přilákat a udržet kvalitní zaměstnance, motivovat je ke zlepšení výkonu nebo produktivity a zajistit „vnitřní spravedlnost“ v odměňování. Vytvoření mzdové struktury, která odráží přínos, požadavky a odpovědnost každého pracovního místa, je tedy osobním výsledkem zaměstnance, a tak je v organizaci vnímána. (Urban, 2017, s. 116)

Kociánová (2010, s. 160) dodává, že odměny mohou být peněžní nebo nepeněžní, mohou mít formu povýšení, atraktivních pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních produktů atd. Současné pojetí mzdy zahrnuje kromě mzdy či platu i další hmotné odměny (zpravidla závislé na pracovním výkonu), dále benefity, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům zpravidla nezávisle na výkonu práce pouze na základě pracovněprávních vztahů. Tj. zaměstnanecké výhody.

1.3.7.1 Složky odměňování

Odměňování zahrnuje tyto složky (Armstrong, 1999, s. 45)

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy)

- zaměstnanecké výhody
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj)
- procesy řízení pracovního výkonu

1.3.7.2 Mzdové formy

Každá mzda se stanovuje pomocí odlišných postupů a pravidel a zahrnuje tak různé mzdové formy. Mezi tyto formy patří:

- **Časová mzda** je univerzální forma používaná při odměňování pracovníků. V případě hodinové mzdy dostává zaměstnanec mzdu za skutečně odpracované hodiny. V případě měsíční mzdy dostává zaměstnanec mzdu za odpracování celého měsíce dle daného pracovního rozvrhu.
- **Úkolová mzda** se často využívá v průmyslových podnicích. Tato mzda je závislá na výkonu zaměstnance a vychází z normy času potřebného k výrobě jedné jednotky produktu.
- **Provize** se využívá v obchodech a službách. Provize je částečně nebo zcela závislá na prodaném množství produktů nebo na množství poskytnutých služeb. Dále je možné stanovit provizi jako procento z obrátu tržeb, nebo pevnou sazbou za každý prodaný kus. Provize slouží jako motivace pro zaměstnance k dosažení nadstandartních výkonů.
- **Prémie** mohou získat pracovníci jako doplněk ke standární časové nebo úkolové mzdě. Dostávají je buď pravidelně nebo jednorázově jako odměnu za splnění svých povinností a nadstandartní práce.
- **Osobní ohodnocení** stanovuje manažer na základě pravidelného posuzování zaměstnance.
- **Podílem na výsledcích hospodaření** odměňuje zaměstnavatel jednotlivé zaměstnance, aby dosáhl očekávaných výsledků hospodaření. (Šikýř, 2012, s. 130)

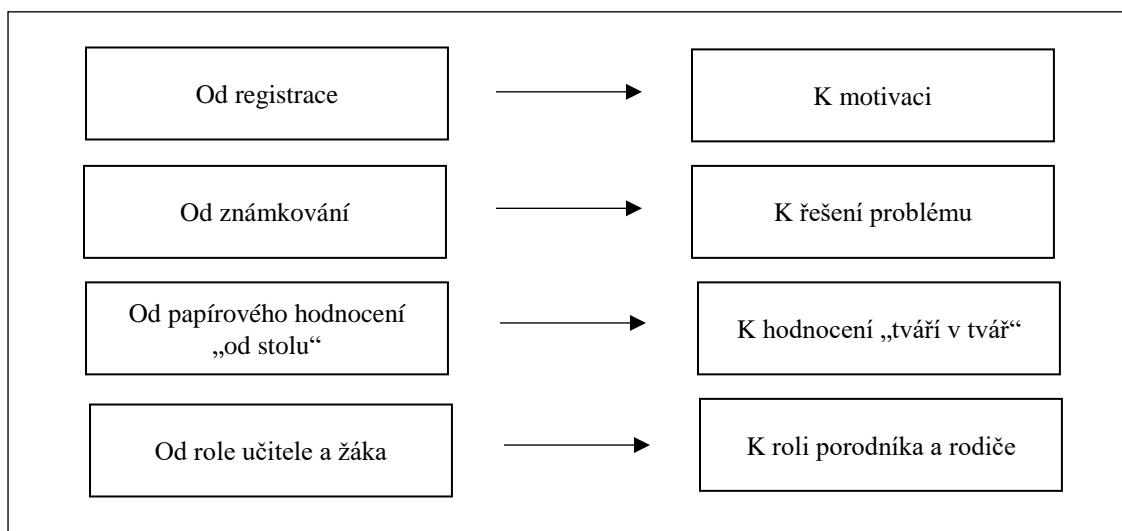
1.3.8 Hodnocení personálu

Hlavním úkolem je zjistit, jak dobře si pracovník vede při plnění zadané práce. Zaměřujeme se na to, jaké jsou předpoklady pracovníka, jaké metody se používají k jeho posouzení, a nakonec vypracujeme opatření.

Hodnocení pracovníků následuje po kontrole jejich práce. Hodnocení však není určeno k okamžité korekci nebo podpoře postupu zaměstnanců, ale ke shrnutí, rozboru a dokumentaci jejich výkonu v určitém období. Posouzení pracovníků poskytuje základnu pro spravedlivou

finanční odměnu. Dříve měla tato personální činnost špatnou pověst. Byla označena jako byrokratická a časově náročná, avšak v důsledku tlaků na spravedlnost a rovnost při odměňování je tato činnost stále častěji využívána. (Armstrong, 1999, s. 541)

Hroník (2006, s. 18) uvádí, jak se posunuly trendy v hodnocení pracovníků viz obrázek 2. V první řadě je cílem zlepšit práci do budoucna, a to nelze dělat byrokratickým způsobem. Je třeba s lidmi mluvit, motivovat je, aby se sami stali autory různých návrhů cílů a způsobech jejich dosažení. Hodnotitel si tedy nehraje na učitele, který ví nejlépe. Hodnotitel se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem. (Hroník, 2006, s. 18)



Obrázek 3: Změna trendů v hodnocení pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Hroník, 2006, s., 18)

1.3.9 Rozvoj personálu

Jedním z hlavních úkolů personální práce je propojení pracovníků a jejich pracovních úkolů a přitom zajistit, aby byl nejen schopen a připraven plnit tradiční úkoly své profese či zaměstnání, ale aby byl schopen a připraven plnit úkoly nové a náročnější. Formování flexibilních a na změny připravených zaměstnanců pomocí vzdělávání a rozvoje garantovaného organizací je však jednou z nejdůležitějších činností pro přežití organizace a významným zdrojem konkurenční výhody. Organizace poskytuje svým současným i potenciálním zaměstnancům příležitosti učení a rozvoje, čímž vytváří dobrou pověst zaměstnavatele, což vede k příznivějším podmínkám pro získání a stabilizaci motivovaných a angažovaných zaměstnanců organizace.

1.3.10 Uvolňování personálu

Uvolňování personálu se dělí na dvě skupiny, a to na **trvalé ukončení pracovního poměru** a na **dočasné odchody pracovníků**.

Kociánová (2010, s. 191) uvádí, že rezignace označuje odchod pracovníka z organizace na základě výpovědi ze strany zaměstnance. V případě penzionování pracovníků existují 2 možné přístupy k respektování důchodového věku. V prvním případě se jedná o flexibilní politiku důchodového věku a ve druhém případě o fixní politiku důchodového věku.

Koubek (1995, s. 204) dodává, že další možností trvalého uvolnění zaměstnance je výpověď z důvodu nadbytečnosti. Obecně se tento proces kryje s intenzivním procesem přerozdělování práce v podniku, protože je potřeba racionálněji propojovat práci s pracovní silou, převádět zaměstnance, kteří jsou dlouhodobě vynikající nebo alespoň nadprůměrní a jsou pro další existenci podniku vhodnější. Říká, že proces snižování počtu zaměstnanců by měl být spojen s procesem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a zohledňování jeho výsledků. Bylo by nesmyslné propouštět například všechny pracovníky ze zrušeného provozu. Naopak je potřeba nahradit méně produktivní pracovníky těmi nejlepšími.

Dalšími možnostmi trvalého ukončení pracovního poměru je dohoda, kde s ukončením pracovního poměru souhlasí zaměstnanec i zaměstnavatel. Poslední možnost je okamžité zrušení pracovního poměru, to ale může nastat pouze ve výjimečných případech.

Mezi dočasné odchody pracovníků se řadí například odchod na mateřskou dovolenou, dlouhodobé stáže, odchod do škol nebo do veřejných funkcí. (Kociánová, 2010, 191)

1.3.11 Personální správa

Personální správa obsahuje všechny správní úkoly týkající se personálu. K typickým úkolům přitom patří:

- správa osobních spisů,
- správa pracovních dob (doba dovolené, přesčasy, absence atd.),
- smluvní záležitosti k pracovní smlouvě (nástupy, přeskupení, výpovědi),
- výpočet platů a mezd (výpočet odměny),
- zpracování příspěvků na sociální zabezpečení a vyrovnávacích dávek. (Kaesler, Kaesler-Probstová, 2013, s. 107)

1.4 VYUŽÍVÁNÍ PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

Pro evidenci informací o zaměstnancích a jejich pracovních místech se využívá personální informační systém. Tento systém je využíván na backoffice, kde zaměstnanci zpracovávají a evidují informace získané od zaměstnanců, jejich nadřízených nebo manažerů. Všechny informace jsou zpracovávány v souladu s GDPR a zaměstnanec je s jejich zpracováním předem seznámen a s evidencí souhlasí. Systém pomáhá analyzovat pracovní místa a potřeby zaměstnanců.

1.5 PRACOVNĚ – PRÁVNÍ VZTAHY

Vztahy na pracovišti společnosti můžeme pozorovat jak formální, tak neformální. Vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými nebo manažery jsou obvykle formální, ale všichni jsou k sobě přátelští a srdeční. Mezi zaměstnanci jsou velmi časté neformální a přátelské vztahy, díky příjemným akcím, které společnost připravuje pro své zaměstnance. Na takových akcích zaměstnanci navazují nové kontakty a zjišťují o svých spolupracovnících i informace, které se při výkonu práce nedoví.

Ze strany zaměstnavatele jsou respektovány podmínky stanovené zákonem, přesněji zákoníkem práce. Dále se na společnost vztahuje listina základních práv a svobod, občanský zákoník, zákon o inspekci práce, o kolektivním vyjednávání, o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, o přestupcích a o zaměstnanosti.

1.6 MULTILEVEL – MARKETING (MLM)

Přímý prodej lze klasifikovat podle úrovní struktury prodejců. Buď je to jednovrstvá struktura, nebo se jedná o tzv. vícevrstvý síťový marketing. (MLM)

Tento typ obchodního modelu se nazývá přímý prodej a spočívá v tom, že prodejce získává provize nejen z prodeje, který sám osobně uskuteční, ale také z prodeje, na němž se podílí ostatní prodejci, kteří se do systému připojili a registrovali pod jeho vedením. Kritici tohoto modelu tvrdí, že připomíná pyramidové systémy prodeje.

Multi-level marketing se snaží o zjednodušení distribučního řetězce, vytvářením rozsáhlé sítě nezávislých distributorů, kteří jsou odměňováni za prodej a spotřebu produktů a za rozšiřování sítě distributorů. Distributoři nakupují produkty od výrobce za velkoobchodní cenu a mohou je dále prodávat za maloobchodní cenu. Tuto cenovou rozdílnost využívají jako součást své provize. Další část provize je určena z kompenzačního plánu společnosti. V MLM jsou vždy odměny vypláceny z obratu distributorů, kteří produkty buď prodají nebo spotřebují.

To umožňuje úsporu finančních prostředků pro výrobce, protože odměňování nezávislých distributorů není tak nákladné jako reklamní kampaně a jiné distribuční cesty. Výhodou je také relativně samovolné rozšiřování distribuční sítě a úspora nákladů na rozšiřování obchodních aktivit. Ty jsou rozloženy mezi distributory, kteří dostávají o to větší provizi. Hlavní myšlenkou multi-level marketingu je tedy to, že nejlepší pro spotřebitele je nakoupit výrobek nebo službu přímo u výrobce, což umožňuje výrobcům ušetřit peníze nejen na odměnách distributorů, ale také na vylepšení výroby a dalších oblastech. (Blažek, Olmrová, 2006, s. 80 – 84)

První firma, která díky přímému prodeji získala své místo na trhu, byla California Perfume Company. Vznikla v roce 1886 a později se přejmenovala na společnost Avon, která je dnes jednou z nejvýznamnějších v oboru. Avon byl schopen vyvinout výrobky, které se od 50. let minulého století staly velmi populární a jsou stále v kurzu.

Společnosti fungující v rámci MLM lze rozdělit na dvě kategorie. První zahrnuje ty, které nabízejí fyzické zboží, zatímco druhá se zaměřuje na poskytování různých služeb. V rámci první skupiny nalezneme firmy, které se specializují na domácí spotřebiče (např. vysavače či pračky), kosmetiku nebo výživové doplňky. Druhá skupina se věnuje zejména marketingovým nástrojům, pojišťovnictví, makléřství, investičnímu poradenství a dalším oblastem služeb.

2 OVB ALLFINANZ, A.S. ČR

2.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Společnost OVB působí již v 16 zemích Evropy a svůj úspěch staví již 50 let na obchodním modelu, který se v rámci konceptu poradenství OVB Allfinanz zaměřuje na přání a cíle jejich klientů a zároveň poskytuje jejich finančním zprostředkovatelům (poradcům) spolehlivé zázemí pro jejich samostatnou podnikatelskou činnost v kariérním systému OVB. Společnost spolupracuje s více než 100 produktových partnerů z řad světových finančních institucí.

Společnost funguje jako strukturální firma. V současné době má OVB ČR 70 interních zaměstnanců, kteří zajišťují chod na centrále v Praze pro externí spolupracovníky. Poskytují finančním poradcům kompletní administrativní, technickou a právní podporu. Všichni finanční poradci, kteří spolupracují s touto společností, jsou OSVČ.

V současné době je v OVB cca 1 100 externích pracovníků (vázaných zástupců registrovaných ČNB). Každý nový externí pracovník uzavře se společností smlouvu o spolupráci. Dále si zřídí živnostenský list a registraci u ČNB.

V OVB se spolupracovník angažuje v nezávislé činnosti na základě svého živnostenského oprávnění. Své obchodní aktivity provozuje pod svým vlastním jménem a uzavírá smlouvy související s těmito aktivitami. Při podepsání smlouvy o zastoupení v obchodě se zavazuje k tomu, že bude aktivně vyhledávat potenciální zákazníky pro finanční produkty a bude se snažit uzavírat s nimi smlouvy o spolupráci s našimi partnerskými společnostmi. Dále bude zprostředkovávat změny a zrušení těchto smluv.

Toto jednání spočívá zejména v oslovování zájemců, přijímání návrhů týkajících se uzavření, prodloužení nebo změny smluv a případně i v ukončení smluv. Spolupracovníci se zaměřují na zprostředkování úvěrů, smluv o stavebním spoření, pojistných smluv, investičních služeb a penzijního připojištění. Tyto produkty jsou poskytovány prostřednictvím smluv uzavřených s partnerskými společnostmi, které jsou poskytovateli finančních produktů. Rozsah těchto produktů a výběr jednotlivých partnerských společností je zcela v kompetenci společnosti OVB.

I když firma OVB patří mezi největší společnosti v České republice i v Evropě, funguje na zásadě MLM, což znamená, že se jako ostatní MLM společnosti nezviditelňuje pomocí běžných médií. Nelze ji najít v reklamách, zpravodajství, e-mailech a podobně. Kontakt s firmou je striktně zprostředkován prostřednictvím jejich zástupců a spolupracovníků.

Hospodářské výsledky podniku jsou zobrazeny v Tabulce 2. V řádku výnosů můžeme vidět, že trend je lehce klesající. Výnosy se každý rok snižovaly, až do roku 2021, kdy výnosy začaly opět stoupat. Úbytek výnosů mezi roky 2017 a 2021 je 18 %.

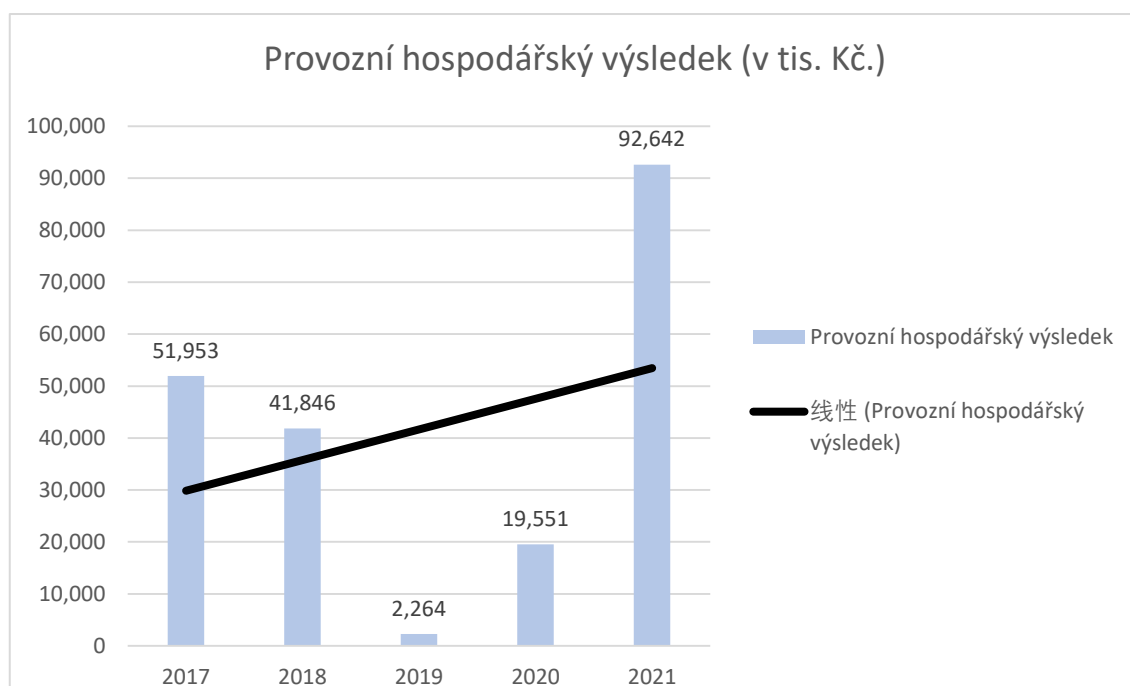
V řádku provozních hospodářských výsledků vidíme v jednotlivých letech obrovské rozdíly. Největší rozdíl byl mezi roky 2019 a 2021. Provozní hospodářský výsledek byl v roce 2019 40krát nižší než v roce 2021. Vidíme, že výnos v roce 2019 nebyl o tolik nižší než v roce 2021. Dle interních informací společnosti v roce 2019 vzrostly investice a náklady do oblasti compliance, back office, vzdělávání, IT podpora a řízení obchodní sítě. Společnost v roce 2019 zřídila nové oddělení Klientský servis, proto vzrostly náklady na mzdy zaměstnanců.

Dle mého názoru, je pro společnost velmi dobrá vizitka, že za posledních 5 let se ani jednou neocitla v žádné závažné krizi, a to i před celosvětovou pandemií COVID-19.

Tabulka 2: Hospodářské výsledky v jednotlivých letech (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy	1 056 735	899 122	822 476	810 822	892 652
Přidaná hodnota	170 618	137 909	89 996	125 175	190 180
Provozní hospodářský výsledek	51 953	41 846	2 264	19 551	92 642
Hospodářský výsledek před zdaněním	50 353	39 900	846	19 692	90 835

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv dostupných z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



Obrázek 4 Vývoj provozního hospodářského výsledku (v tis. Kč.)

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv dostupných z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Na obrázku 4 je graficky znázorněn provozní hospodářský výsledek v letech 2017 až 2021. Lineární trend je výrazně rostoucí, zejména díky roku 2021, kdy společnost prodala dlouhodobé hmotné majetky v hodnotě 27 015 000 Kč. Pokud bych hodnotila hospodářské výsledky bez mimořádného roku 2021, bylo by mé hodnocení negativní, protože hodnota všech sledovaných ukazatelů klesala.

2.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA EXTERNÍCH PRACOVNÍKŮ

Organizační struktura je založena na kariérních stupních. Každý externí pracovník, který nastoupí do společnosti OVB, se stává reprezentantem prvního kariérního stupně a postupně se po splnění podmínek dostává výš. Kariérních stupňů je celkem devět.

- Reprezentant 1. stupně (R1) – učí se základní postupy a zkouší si první schůzky s klienty
- Reprezentant 2. stupně (R2) – hledá nové klienty, stará se o stávající klienty a poznává jednotlivé produkty
- Reprezentant 3. stupně (R3) – pracuje se svými klienty, dozvídá se o nových produktech a začíná si pomalu budovat svůj vlastní tým, má vyšší ohodnocení než R2.
- Obchodní vedoucí (GST) – první manažerská pozice, na které má již pracovník vlastní tým, o ten se musí starat a stále hodně pracuje se svými klienty
- Oblastní vedoucí (BL) – plně se věnuje svému početnému týmu, a ještě stále se stará o své klienty
- Oblastní ředitel (BD) – jeho hlavní náplň práce je školení managementu, práce s klienty už je pouze zlomek jeho práce (cca jedna desetina)
- Regionální ředitel (RD) – s klienty pracuje pouze výjimečně
- Zemský ředitel (LD) – s klienty již nepracuje, věnuje se pouze o zdokonalování svého týmu pracovníků, stává se součástí vedení pro celou Českou republiku
- Senior zemský ředitel (SLD).

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA INTERNÍCH PRACOVNÍKŮ

OVB se skládá z několika zemských ředitelství. Každé zemské ředitelství má pod sebou několik regionálních ředitelství, kde pod každé spadá oblastní ředitelství. Pod oblastní ředitelství spadá oblastní vedení a takhle to následuje až do pozice R1.

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ PRO EXTERNÍ SÍŤ

Je zodpovědné za procesy týkající se evidence vnějších spolupracovníků. Spolupracuje na zadávání a zpracování dokumentů a poskytuje poradenství vnějším spolupracovníkům.

PRODUKTOVÉ A ANALYTICKÉ ODDĚLENÍ

Zodpovídá za správu produktového portfolia OVB a zajišťuje odborné školení spolupracovníků. Současně pravidelně aktualizuje tržní a makroekonomické informace.

PRÁVNÍ ODDĚLENÍ

Podílí se na vytváření interních směrnic a dokumentů pro pracovníky a zaměstnance centrály. Dále se podílí na provádění interního auditu činnosti pracovníků v oblasti investičního poradenství, pojišťovnictví, penzijního spoření, stavebního spoření, hypotečního zprostředkování, spotřebitelských úvěrů a dalších finančních produktů. Upozorňuje vedení firmy na aktualizace zákonů nebo nové právní předpisy. Plní funkci právního zástupce společnosti a zajistí soulad interních směrnic s právními normami.

MARKETING A PR

Vyvíjí a implementuje marketingové plány ve spolupráci s vedením společnosti, organizuje výběrová řízení s dodavateli a koordinuje s reklamní agenturou. Spravuje webové stránky firmy (www.ovb.cz), buduje značku a řídí sponzorské a filantropické aktivity.

IT ODDĚLENÍ

Spravuje systémy pro sdílení informací mezi centrálním týmem a spolupracovníky a poskytuje podporu při každodenních aktivitách zaměstnanců a spolupracovníků centrály.

FINANČNÍ ODDĚLENÍ

Oddělení financí zpracovává účetní uzávěrku a celkovou bilanci podniku. Přípravuje finanční strategii a rozpočet. Má na starosti optimalizaci daní, vytváření finančních hodnocení a zpráv.

ODDĚLENÍ PROVIZÍ

Oddělení provizí monitoruje informace o provizích a vyřizuje záležitosti s partnery týkající se produktů a provizí.

2.3 ZJIŠŤOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH POTŘEB

OVB Allfinanz, a. s. německá společnost s působením v 16 evropských zemích, nemá veřejné plány počtu zaměstnanců a finančních poradců pro jednotlivé země ani pro celek. **Personální potřeby proto nezjišťuje, tedy ani neplánuje, což hodnotím negativně.**

2.4 ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU V OVB

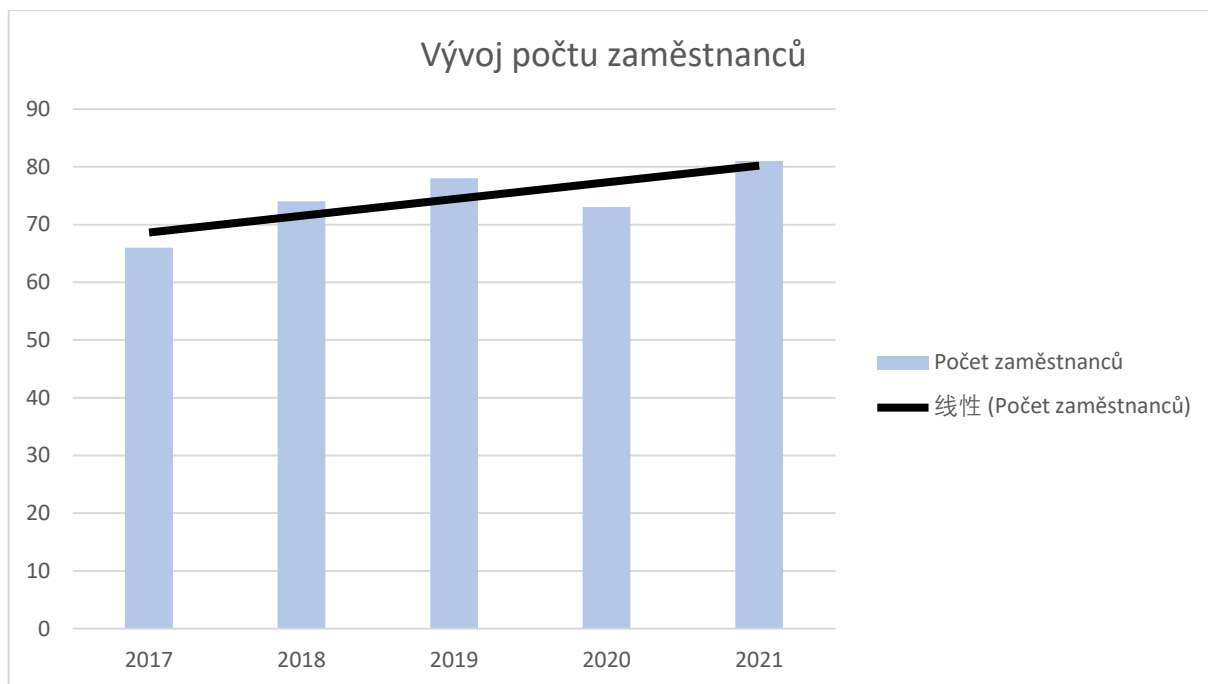
Ve společnosti OVB se získávají externí pracovníci (finanční poradci) pomocí stávajících externích pracovníků. Neprobíhá zde žádný nábor. Spolupracovníci se snaží sehnat nový personál sami ze svého okolí. Nový spolupracovník může být někdo z jejich rodiny, klientů nebo známých. Pokud si pracovník myslí, že by daný člověk mohl být šikovný v této práci, může ho přihlásit na různé akce společnosti OVB. Jedná se například o kurz finanční gramotnosti, který je jednorázový a koná se cca jednou za dva měsíce v dané kanceláři. Další možností je Financial Trainee Program, který se skládá ze sedmi setkání. Probírají se zde témata jako finanční gramotnost, důchodová reforma, obchodní komunikace, etiketa a tak dále, zkrátka vše, co je potřeba k vykonávání práce finančního poradce. Dále se v kurzu účastníci seznámí se společností OVB, řeknou si něco o historii, jsou seznámeni s ohodnocením ve společnosti, naučí se se systémem a jsou seznámeni s tím, co práce obnáší.

Společnost považuje své přímé, tedy interní zaměstnance na Centrále v Praze za velmi důležitou součást podniku. Pracovníci jsou pečlivě vybíráni na základě interních kritérií, kterými jsou například zkušenosti v oboru, komunikační dovednosti, znalost cizích jazyků, minimální dosažené vzdělání a další. Společnost má velmi nízkou fluktuaci zaměstnanců, což pomáhá zlepšovat plynulý a efektivní chod podniku. Pro firmu jsou klíčoví zaměstnanci velmi důležití.

Tabulka 3: Počty zaměstnanců v jednotlivých letech

	2017	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců	66	74	78	73	81

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv dostupných z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



Obrázek 5: Vývoj počtu zaměstnanců

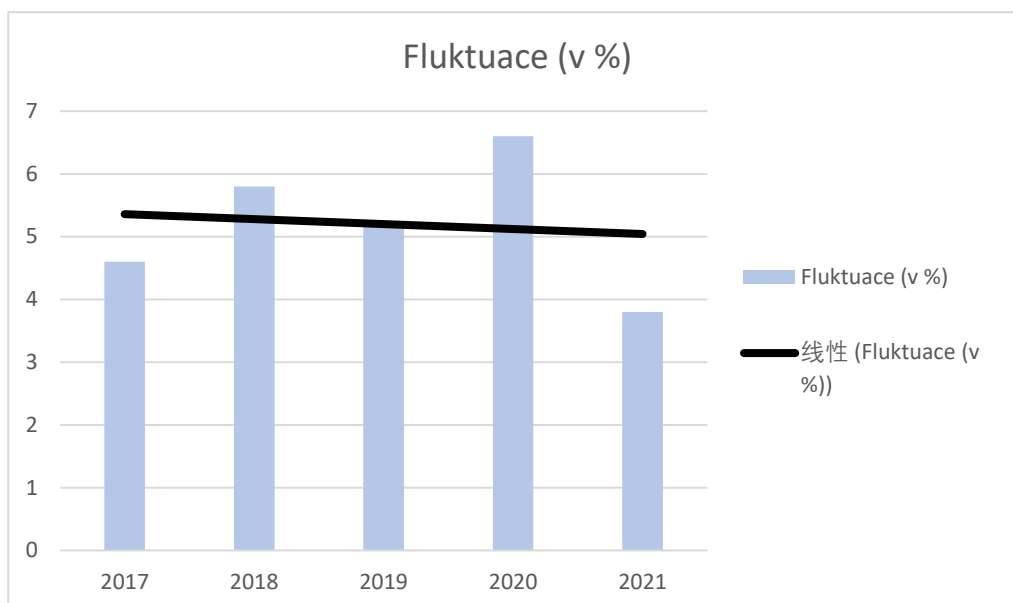
Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv dostupných z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Na Obrázku 5 je znázorněný lineární trend, který je mírně stoupající. Mírný pokles je zaznamenán pouze v roce 2020, který je způsobený celosvětovou pandemií COVID-19.

Tabulka 4: Míra fluktuace zaměstnanců (v %)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Fluktuace (v %)	4,6	5,8	5,2	6,6	3,8

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv dostupných z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



Obrázek 6: Fluktuace zaměstnanců (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv dostupných z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Na Obrázku 6 vidíme, že lineární trend míry fluktuace je mírně klesající. Míra fluktuace se ve společnosti pohybuje kolem 5 %, což hodnotím jako zdravou míru fluktuace, tedy velmi pozitivně.

2.5 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PERSONÁLU V OVB

Podmínkou pro externí pracovníky v OVB je pouze mít ukončené středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou a trestní bezúhonnost. Víc toho není potřeba, potom už je na každém, zda se začne vzdělávat v oblasti financí nebo ne. Pokud je zájemce rozhodnutý, že chce pracovat u OVB, musí si založit živnost. Každý, kdo začíná pracovat u OVB začíná pracovat na živnost. Poté už je možné podepsat s novým spolupracovníkem smlouvu o spolupráci, kdy získá přístup do systému OVB a může začít pracovat.

Na přijetí interního zaměstnance se podílí personální oddělení. Uchazeč nejdříve musí zaslat životopis a vypracovaný motivační dopis proč je pro tuto pozici vhodný právě on. Pokud personální oddělení uzná, že by to mohl být vhodný kandidát na danou pozici, pozve si uchazeče na pohovor. Pohovor vede s uchazečem personalistka a vedoucí oddělení na které se uchazeč hlásí. Podmínky pro přijetí jsou mimo jiné profesionalita, zkušenost v oboru, znalost cizích jazyků (německý jazyk výhodou), minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou a chuť učit se novým věcem. Vyjádření, zda byl uchazeč přijat, se dozví cca do 14 dnů. Pokud byl uchazeč přijat, následuje podpis pracovní smlouvy a 2měsíční

zkušební doba. Dle interních zdrojů z personálního oddělení se stává velmi zřídka, že by pracovníci ukončili pracovní poměr ve zkušební době. Od roku 2019 do roku 2022 ukončili pracovní poměr ve zkušební době pouze 3 zaměstnanci. U dvou z nich to bylo dle informací z personálního oddělení z důvodu, že se nechtěli učit novým věcem a u jednoho zaměstnance to bylo z osobních důvodů. Počet pracovníků ukončených pracovní poměr ve zkušební době jsou cca 3 %.

Myslím si, že zde končí pouze malé množství pracovníků ve zkušební době z důvodu, že personální oddělení velmi dbá na výběr vhodného kandidáta, což hodnotím velmi pozitivně.

2.6 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PERSONÁLU V OVB

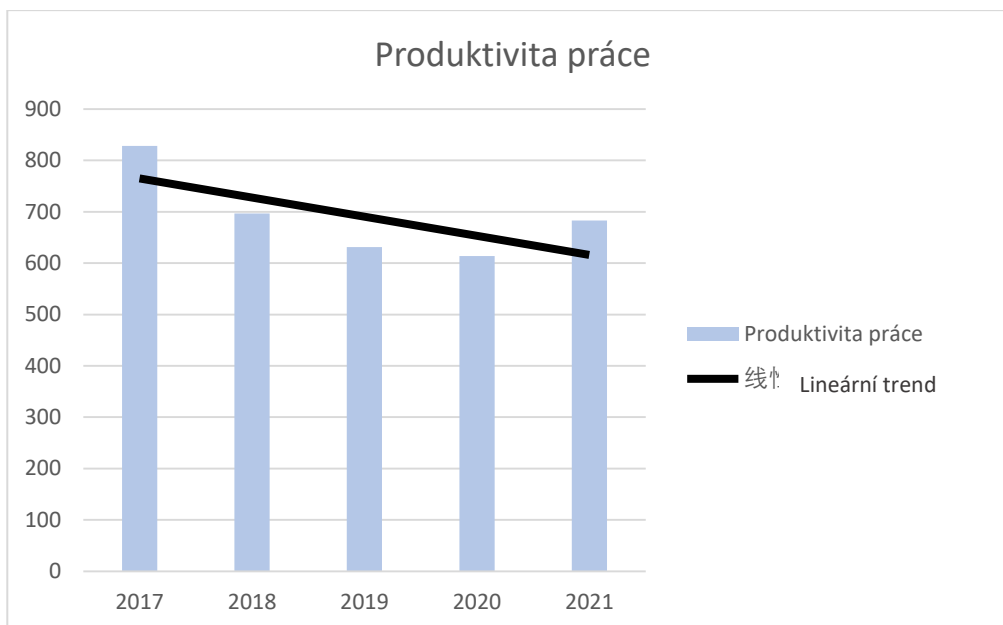
V tabulce 4 vidíme vypočítanou produktivitu práce na pracovníka v tis. Kč. Produktivita práce byla vypočítaná podle následujícího vzorce:

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{příjmy} - \text{výdaje}}{\text{průměrný počet pracovníků}}$$

Tabulka 5: Produktivita práce na pracovníka (v tis. Kč)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Produktivita práce	828	697	631	614	683

Zdroj: Vlastní zpracování z interních údajů podniku



Obrázek 7: Produktivita práce na pracovníka

Zdroj: Vlastní zpracování z interních údajů podniku

Obrázek 6 znázorňuje produktivity práce na pracovníka v tis. Kč od roku 2017 do roku 2021. Na obrázku je vidět klesající lineární trend, což znamená, že se produktivita práce na zaměstnance snižuje. Je to způsobeno zejména mírným poklesem výnosů oproti roku 2017 a také zvýšením počtu pracovníků. Produktivita práce se ve sledovaném období snížila o 12,1 %, což hodnotím negativně.

2.7 ODMĚŇOVÁNÍ PERSONÁLU V OVB

Odměňování externích pracovníků ve společnosti OVB je velmi jednoduché. Jelikož každý spolupracovník do určité pozice pracuje na živnost, je placený za každou smlouvu, kterou uzavře. Kariérní plán má k dispozici každý ještě před začátkem spolupráce s OVB. Z každé uzavřené smlouvy se vypočítá počet bankovních jednotek, které se pak přepočítají na peníze. Čím vyšší pozice, tím vyšší ohodnocení za bankovní jednotku. V systému OVB je přesně vidět, kolik si za daný měsíc spolupracovník vydělal peněz. Z vydělaných peněz se odvádí 20 % do storno účtu, kdyby nějaký klient vypověděl smlouvu, tak aby to společnost OVB nemusela vymáhat ze spolupracovníka. Na tomto systému odměňování vnímám jako velkou výhodu, že je to velmi spravedlivé a nikdo nemá pocit méněcennosti. Každý je ohodnocený přesně za to, kolik práce vykoná. (viz. příloha 1)

Další motivací k podávání nejlepších výkonů jsou různé odměny za vykonanou produkci. Spolupracovníci jsou odměňováni nejrůznějšími pobyty či zážitky. Například OVB

pro své spolupracovníky pořádá každoročně zájezd do Alp, pokud spolupracovník splní uvedené podmínky. Většinou se jedná o to, kolik musí za určité období spolupracovník získat bankovních jednotek. Další velká motivace pro nejlepší spolupracovníky z České republiky je letní dovolená. V minulých letech se jednalo například o dovolenou na Sicílii, dovolená na jachtě v Chorvatsku nebo dovolená na zámořské lodi. Dalšími odměnami jsou například víkendové pobyty v České republice, zážitkové jízdy v luxusních autech a spoustu dalšího.

Druhou skupinou jsou interní zaměstnanci, kterých je zhruba 80. To jsou jediní pracovníci společnosti, kteří jsou odměňováni měsíční mzdou. K pravidelné měsíční mzdě dostávají někteří zaměstnanci také osobní ohodnocení. Osobní ohodnocení dostává zhruba 85 % zaměstnanců. Další výhodou kmenových zaměstnanců je 13. plat, který dostávají všichni zaměstnanci. Většina zaměstnanců má také zaměstnanecké výhody jako např. stravenky, poskytnutí vzdělání, služební telefon, počítač, někteří dokonce i automobil. Společnost rozesílá jednou za rok dotazník, kde interní zaměstnanci hodnotí mimo jiné i spokojenost s výší mzdy a ohodnocováním. **Bohužel jsem od společnosti nezískala žádný výstup z těchto dotazníků, což hodnotím negativně.**

2.8 HODNOCENÍ PERSONÁLU V OVB

Hodnocení externích pracovníků ve společnosti OVB je velmi prosté. Všichni mají přístup do systému Finreport, kde jsou k dispozici všechny důležité věci pro pracovníky. Tento systém je nedílnou součástí každodenní práce finančního poradce v OVB. V systému má každý externí pracovník uložené všechny svoje klienty včetně všech osobních údajů a smluv, dále jsou tam uloženy dokumenty pro všechny pracovníky, co se týče zaškolení, smluv, provizních listin, registrací nových spolupracovníků atd. U každého externího pracovníka provádí hodnocení jeho nadřízený.

Další velmi důležitou součástí tohoto systému jsou srovnávače na životní pojištění, hypotéky, pojištění majetku a investice. Po zadání všech požadavků klienta se zobrazí pracovníkovi výsledky všech smluvních institucí zabývajících se daným okruhem. Poté je velmi snadné doporučit klientovi opravdu nejvhodnější řešení přímo pro něj bez toho, aniž by musel klient obejít 10 bank.

Hned po přihlášení do systému lze vidět na titulní straně osobní produkci za daný měsíc. Osobní produkce se vypočítává z uzavřených smluv podle jasně daných provizních listin. Po otevření osobní produkce lze v systému vidět také produkci všech ostatních pracovníků a také

celých týmů pracovníků. Proto si nadřízený velmi rychle vyhledá, jak jeho spolupracovník pracuje, jaké odvádí výkony a zda se mu daří stále stejně nebo zda se zlepšuje či zhoršuje.

Pokud si nadřízený všimne, že se jeho spolupracovník nějak výrazně po delší dobu zhoršil ve výkonu, domluví si schůzku a snaží se společně přijít na řešení proč tomu tak je. Nadřízený se snaží spolupracovníka neustále motivovat k lepším výkonům, kdykoliv je ochoten pomoci a vyřešit jakýkoliv problém. Motivace nadřízeného k podřízenému většinou spočívá v tom, že mu vypráví jeho začátky. Může se to zdát jako neúčinné řešení, ale většina nováčků vnímá svoje nadřízené jako velmi úspěšné a nadřazené lidi, ale jakmile se nadřízený otevře a přizná, že on měl na začátku třeba úplně stejný, nebo ještě mnohem horší problém, najednou to dodá spolupracovníkovi mnohem více odvahy a vidí motivaci kam až se to dá dotáhnout, pokud tuto zábranu překoná. Dále samozřejmě velmi dobře fungují motivace v podobě dovolených, které lze každý rok vyhrát za určitou produkci smluv.

Jednou ročně se koná také LD Akademie pro všechny oblastní ředitelství v České republice. Tato událost je většinou v Praze, kam jsou pozvaní všichni pracovníci OVB od pozice oblastí vedoucí a výš. Je to událost na celý víkend, kde probíhá zhodnocení celého roku, shrnutí nejdůležitějších oblastí ke schůzkám s klienty a také oceňování finančních poradců. Oceňují se všechny různé kategorie, a je to pro každého spolupracovníka velká pocta, když může vyjít na podium a převzít si ocenění před tolika důležitými lidmi pro společnost OVB. Ocenění lze získat za povýšení, za vysokou produkci smluv, za celý tým nebo také za kvalitu. Kvalita se pozná podle toho, zda smlouvy, které spolupracovník s klienty uzavírá jsou na delší dobu, nebo zda klienti smlouvy mění za kratší dobu, než je sjednaná. To pak znamená, že klient nebyl spokojený a spolupracovník neodvedl kvalitní práci.

Myslím si, že tento přístup hodnocení je velmi dobrý, zejména proto, že všichni vidí, jak se daří jeho spolupracovníkům a funguje to také jako forma velké motivace. Každý pracovník je rád, když se mu daný měsíc daří a díky tomuto systému to vidí i všichni ostatní a zároveň nikdo nechce zůstat na spodu tabulky, proto se každý snaží ještě o to více. Poté velmi kladně hodnotím přístup nadřízeného k podřízenému. Líbí se mi, že jsou tam lidské vztahy, ne pouze pracovní. Lidé se mezi sebou baví o soukromém životě, v této práci se z lidí stávají přátelé, ne pouze kolegové.

Tento systém má dle mého názoru ale i negativa. Tím, že každý pracovník je podnikatel, pracuje hlavně sám za sebe. Nemá jasně dané, co má za daný čas splnit, a proto se často stane, že se spolupracovník zasekne a neví jak dál. Nikdo neposkytuje spolupracovníkovi pravidelné hodnocení. Myslím si, že by bylo dobré, aby každý spolupracovník dostal od svého nadřízeného například jednou za půl roku komplexní hodnocení svojí práce.

Kmenoví zaměstnanci jsou hodnoceni komplexně každého půl roku od vedoucího svého oddělení. Hodnocení je u každého pracovníka zcela individuální a posuzuje se na základě dlouhodobého pozorování pracovních výkonů a výsledků.

2.9 ROZVOJ PERSONÁLU V OVB

Na rozvoji pracovníků společnosti OVB velmi záleží. Je to dáno také tím, že v tomto odvětví je velmi důležité dostávat neustále nové informace například o nových produktech.

Každé pondělí pořádá oblastní vedoucí ve své kanceláři tzv. trénink, kde se probírají zkušenosti, rady a tipy mezi kolegy. Každé pondělí jednou za 14 dní je na tzv. trénink pozván zástupce nějaké společnosti (např. pojišťovny, banky,..), který seznámí pracovníky s novými produkty jejich společnosti, poradí na co jsou třeba například zrovna akce a zodpoví všechny dotazy, které nejsou pracovníkům jasné. Díky tomuto mají pracovníci neustále nové informace a mohou svým zákazníkům nabídnout nejlepší vhodnou variantu přímo pro ně.

Dále pořádá společnost různé víkendové vzdělávací semináře, kam jsou pozváni lidé, kteří jakkoliv souvisí s jejich profesí. Často jsou to semináře od psychologů, s kterými se probírá například typologie osobnosti, komunikace s lidmi a další velmi důležité věci které souvisí s profesí finančního poradce.

Myslím si, že toto je velmi dobrý způsob rozvoje pracovníků, protože ačkoliv se může zdát, že práce finančního poradce je individuální činnost, kolektiv v kanceláři je více než důležitý. Tímto se pracovníci velmi stmelují a předávají si cenné zkušenosti, které jinde nevyčtete. Dle mého názoru toto vedení stačí, pokud je pracovník rozhodnutý, že chce tuto práci vykonávat. Pokud si například nový externí pracovník není jistý, zda je to práce pro něho, je to možná příliš mírné vedení, a je časté, že to spoustu nových pracovníků vzdá ještě předtím, než začne pořádně pracovat. Je to z toho důvodu, že nemají dané, co musejí splnit a nikdo je do ničeho nenutí, pouze motivuje.

Kmenoví zaměstnanci jsou vzděláváni dle oboru jejich práce. Dle interních informací to zpravidla vychází na 4 školení za rok. Například IT oddělení se vzdělává v IT oblastech a personální oddělení zase v jiných oblastech. Pro všechny zaměstnance je doporučeno zúčastnit se alespoň dvou školení za rok.

Tabulka 6: Proškolenost stálých zaměstnanců v roce 2021

Proškolenost	100%	75%	50%	25%	0%
Počet	5	25	45	7	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

Z tabulky vidíme, že největší počet zaměstnanců byl v roce 2021 proškolen dvakrát, a pouze 7 zaměstnanců bylo na školení pouze 1. Proškolenost ve společnosti bych zhodnotila jako průměrnou.

2.10 UVOLŇOVÁNÍ PERSONÁLU V OVB

Ve společnosti OVB se nikdy nesetkáme s ukončením pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti. Jelikož každý pracovník si tvoří svoji vlastní klientelu, nikdo není zbytečný.

Jediný důvod, který může vést k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele ve společnosti OVB je porušení podmínek ujednaných v pracovní smlouvě. Naopak ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance se stávat může, například z důvodu, že práce finančního poradce je velmi lákavá, proto ji zkouší spousta lidí. Ale až po nějaké době lidé přijdou na to, že to nejsou peníze zadarmo. Jelikož se jedná o podnikání, pracovníci do určité pozice nemají žádný stálý příjem, vydělají si pouze to, co si sami odpracují, proto odchází spousta lidí z podnikání do zaměstnání.

3 SOUHRN ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ

3.1 ZJIŠŤOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH POTŘEB

OVB Allfinanz, a. s. nemá veřejné plány počtu zaměstnanců a finančních poradců pro jednotlivé země ani pro celek. **Personální potřeby proto nezjišťuje, tedy ani neplánuje, což hodnotím negativně.**

3.2 ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU V OVB

Ve společnosti OVB se získávají externí pracovníci (finanční poradci) pomocí stávajících externích pracovníků. Neprobíhá zde žádný nábor. Spolupracovníci se snaží sehnat nový personál sami ze svého okolí, což přináší problémy, a proto tento způsob nehodnotím pozitivně.

Společnost považuje své přímé, tedy interní zaměstnance na Centrále v Praze za velmi důležitou součást podniku. Pracovníci jsou pečlivě vybíráni na základě interních kritérií, kterými jsou například zkušenosti v oboru, komunikační dovednosti, znalost cizích jazyků, minimální dosažené vzdělání a další. Společnost má také velmi nízkou fluktuaci zaměstnanců. Způsob získávání interních zaměstnanců proto hodnotím pozitivně.

3.3 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PERSONÁLU

Výběr externího personálu probíhá pouze na základě rozhovoru, nedokládá se životopis a neexistuje žádný oficiální pohovor. Potenciální spolupracovník se může přihlásit na úvodní seminář a poté se sám rozhodnout, zda zkusí práci finančního poradce či nikoli. Jediná podmínka je založit si živnost, trestní bezúhonnost, a mít ukončené střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou.

Výběr interního personálu probíhá standardně: životopis a vypracovaný motivační dopis, pozvání uchazeče na pohovor, který vede personalistka a vedoucí oddělení na které se uchazeč hlásí. Podmínky pro přijetí jsou mimo jiné profesionalita, zkušenost v oboru, znalost cizích jazyků (německý jazyk výhodou), minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou a chuť učit se novým věcem. Pokud byl uchazeč přijat, následuje 2měsíční zkušební doba. Jen minimální počet uchazečů odchází ve zkušební době. Personální oddělení velmi dbá na výběr vhodného kandidáta, což hodnotím velmi pozitivně.

3.4 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PERSONÁLU

Produktivita práce na zaměstnance se ve sledovaném období snížila o 12,1 %, což hodnotím negativně. Je to způsobeno zejména mírným poklesem výnosů oproti roku 2017 a také zvýšením počtu pracovníků.

3.5 ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ PERSONÁLU

Externí pracovníci jsou odměňováni a hodnoceni podle uzavřených smluv a počtu spolupracovníků. Kritéria jsou pro všechny pracovníky stejná a transparentní.

Interní zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou. K pravidelné měsíční mzdě dostává zhruba 85 % zaměstnanců také osobní ohodnocení. Další výhodou interních zaměstnanců je 13. plat, který dostávají všichni zaměstnanci. Většina zaměstnanců má také zaměstnanecké výhody jako např. stravenky, poskytnutí vzdělání, služební telefon, počítač, někteří i automobil. Společnost rozesílá jednou za rok dotazník, kde interní zaměstnanci hodnotí mimo jiné i spokojenost s výší mzdy a ohodnocováním. Od společnosti jsem nezískala žádný výstup z těchto dotazníků, což hodnotím negativně.

3.6 ROZVOJ PERSONÁLU

Na rozvoj pracovníků společnost velmi dbá. Líbí se mi, že společnost velmi často domlouvá semináře se zajímavými a známými lidmi. Také odpolední schůzky se zástupci

institucí, s kterými OVB spolupracuje vnímám jako velký přínos pro pracovníky. Bohužel zde vidím ale také velký problém. Školení většinou probíhají celý víkend a třeba i každý měsíc. Pro pracovníky, kteří mají doma rodinu to může znamenat komplikace, v některých případech dokonce i konec práce finančního poradce.

Interní zaměstnanci jsou vzděláváni dle oboru jejich práce. Dle interních informací to zpravidla vychází na 4 školení za rok. Proškolenost ve společnosti bych zhodnotila jako průměrnou.

4 DOPORUČENÍ PRO PODNIK

4.1 ZJIŠŤOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH POTŘEB

Doporučuji určit konkrétní cíle počtu interních i externích pracovníků. Díky tomu, by společnost věděla, zda se jí je daří naplňovat a lépe by dokázala určit úspěšnost společnosti.

4.2 ZKVALITNĚNÍ V OBLASTI ZÍSKÁVÁNÍ EXTERNÍCH PRACOVNÍKŮ

Doporučuji, aby začínající finanční poradce nabírali zkušenější pracovníci, kteří by se postarali o to, aby potenciálního adepta zaujali a získali. Toto by za pracovníka dělali až do doby, kdy by byl pracovník plně samostatný ve své práci.

Doporučuji také zavést náborové činnosti, které by vyřešily nedostatek kontaktů na nové potenciální finanční poradce.

4.3 ZKVALITNĚNÍ V OBLASTI VÝBĚRU EXTERNÍCH PRACOVNÍKŮ

Navrhuji větší prověření uchazeče. Bylo by dobré, aby před přijetím ukázal své schopnosti například fiktivním rozhovorem nebo fiktivním telefonátem klientovi. Navrhuji přidat také pohovor, u kterého částečně poznáme komunikační dovednosti uchazeče. Kdyby se na přijímání nových spolupracovníků více dbalo, neodcházelo by takové množství nově příchozích, kteří po pár měsících zjistí, že nejsou schopni vést rozhovor s klientem nebo nejsou schopni sehnat si nové klienty.

4.4 ZKVALITNĚNÍ ROZVOJE PRACOVNÍKŮ

Doporučuji více vzdělávání distanční formou, to by pomohlo odstranit problematická školení o víkendech. Kromě toho se pracovníci musejí na různá školení a semináře dopravovat na vlastní náklady, a to je možná také důvod proč nejezdí na všechny vzdělávací akce.

4.5 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PERSONÁLU

Přes všechna dílčí pozitiva personální práce doporučuji změnit, podle mého názoru, zásadní nedostatek a tím je klesající produktivita práce. Jejím dlouhodobým růstem by organizace skutečně prokázala dobré řízení personálního procesu.

5 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat proces personalistiky a doporučit možnosti zvýšení jeho výkonnosti.

Význam firemní personální politiky stále nezadržitelně roste. Uvědomění si hodnot lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje nebo ne, to vše je klíčovou podmínkou úspěchu organizace.

První část práce obsahuje teoretické pojmy z oblasti managementu a personalistiky. Zde jsou vysvětleny funkce manažerů a procesy týkající se zaměstnanců ve společnosti. V rámci manažerských funkcí se jedná o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Personální procesy se týkají vytváření a analýzy pracovních pozic, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců a péči o ně.

Druhá část bakalářské práce představuje vybranou společnost pro analýzu personálních činností. OVB Allfinanz a. s. je finančně poradenská společnost působící v 16 evropských zemích již přes 50 let. V této kapitole jsou popsány jednotlivé personální činnosti tak, jak jsou prováděny v dané organizaci.

Po provedení analýzy jsem zjistila, že úroveň personálních aktivit v této firmě je průměrná. Mým doporučením je především zaměřit se na oblasti zjišťování personálních potřeb a získávání a výběr externích pracovníků. Několik návrhů na zlepšení směřuje také do oblasti rozvoje pracovníků. Společnost OVB vyniká v podpoře kariérního růstu, motivaci svých pracovníků a v poslední řadě v zajištění kvality firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- ARMSTRONG, Michael, Josef KOUBEK a Jaroslav BERKA. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- BLAŽEK, Bohuslav a Jiřina OLMROVÁ. *Zvrácená pyramida: sociálně-ekologická studie konfliktu mezi pyramidovým schématem a občanskou společností*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2006. Knižnice Sociologických aktualit, 10 sv. ISBN 80-864-2954-7
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ...* Olomouc: ANAG, [2007]-. Práce, mzdy, pojištění.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 80-7080-505-6.
- HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., 2016, 286 s. ISBN 978-80-260-9723-5.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1457-8.
- HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-25-7.
- KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 205 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 08.11.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Avon – společnost pro ženy. Avon: historie [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.avoncompany.com/aboutavon/history/>

OVB Allfinanz, a.s. ČR. OVB Allfinanz, a.s. ČR [online]. Copyright © 2022 by OVB Allfinanz, a.s. ČR [cit. 08.11.2022]. Dostupné z: <https://www.ovb.cz>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 18.04.2023]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

1. čtvrtletí 2022: OVB i nadále pokračuje v růstu. OVB Allfinanz, a.s. ČR [online]. Copyright © 2023 by OVB Allfinanz, a.s. ČR [cit. 04.04.2023]. Dostupné z: <https://www.ovb.cz/pro-media/tiskove-zpravy/zprava/1-ctvrtleti-2022-ovb-i-nadale-pokracuje-v-rustu.html>

455/1991 Sb. Živnostenský zákon. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 11.04.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast1>

6 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Kariérní plán OVB

Vaše perspektiva ve firmě OVB - Plán kariéry

