

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ VE  
SPOLEČNOSTI  
KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA  
INSURANCE GROUP**

**Autor práce:** Klára Čtveráčková  
**Studijní obor:** Management a marketing služeb – obchodně  
podnikatelské služby  
**Forma studia:** Kombinovaná  
**Vedoucí práce:** Ing. Vlasta Doležalová  
**Katedra:** Katedra managementu a marketingu služeb

**2017**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Vlastě Doležalové, za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

ČTVERÁČKOVÁ, K. *Řízení obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2017. 63 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Vlasta Doležalová

**Klíčová slova:** hodnocení, odměňování, pojišťovna, řízení obchodních zástupců, výběr, vzdělávání

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu řízení obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group.

Teoretická část práce popisuje, kdo je obchodní zástupce či obchodní manažer, a jaké existují druhy stylů vedení. Dále se zabývá tématem personálních činností v oblasti řízení a podrobněji se zaměřuje na problematiku výběru, vzdělávání, hodnocení a odměňování obchodních zástupců. Praktickou část práce tvoří studie se zaměřením na řízení obchodních zástupců v konkrétní společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, která vychází z vlastních zkušeností, rozhovorů a vnitropodnikových materiálů společnosti. Práce v závěru shrnuje zjištěný stav, uvádí návrhy jeho zlepšení a na základě analýz navrhuje model řízení obchodních zástupců.

## ABSTRACT

ČTVERÁČKOVÁ, K. Management of Sales Representatives in Company Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group : *Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2017. 63 p. Supervisor : Ing, Vlasta Doležalová

**Key words:** education, evaluation, insurance, management of sales representatives, remuneration, selection

Bachelor thesis is focused on the analysis of the management of sales representatives in company Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group.

The theoretical part describes who is a sales representative or a business manager, and what kinds of leadership styles there are. It also deals with the topic of personnel management activities in detail and focuses on issues of selection, training, evaluation and remuneration of sales representatives. The practical part consists of a study focusing on the management of sales representatives in the company Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. And this part is also based on their experience, interviews and internal company materials. Finally, the author summarize the findings status, make suggestions for its improvement and, based on the analyzes, the author suggest a model of the management of sales representatives.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce .....	9
1.1 Cíl práce .....	9
1.2 Metodika práce .....	9
2 Deskripce řízení obchodních zástupců.....	10
2.1 Výběr .....	16
2.1.1 Metody získávání obchodních zástupců.....	16
2.1.2 Nabídka práce obchodního zástupce.....	17
2.1.3 Kritéria a metody výběru obchodních zástupců.....	17
2.1.4 Výběr nejvhodnějšího uchazeče na místo obchodního zástupce .....	20
2.2 Vzdělávání.....	20
2.2.1 Metody vzdělávání obchodních zástupců .....	21
2.3 Hodnocení .....	22
2.3.1 Kritéria hodnocení obchodních zástupců.....	22
2.3.2 Metody hodnocení obchodních zástupců.....	22
2.4 Odměňování .....	23
2.4.1 Metody odměňování obchodních zástupců.....	24
3 Charakteristika vybrané společnosti .....	26
3.1 Základní informace.....	26
3.2 Historie .....	27
3.1 Organizační struktura .....	28
3.2 Předmět podnikání.....	29
3.3 Zajímavosti .....	29
3.3.1 Spolupráce s Byznysem pro společnost.....	30
3.3.2 Klub manažerek Kooperativy .....	30
3.3.3 Program na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením .....	30
3.3.4 Mezigenerační diverzita .....	30

3.3.5	Maminky na mateřské a rodiče na rodičovské dovolené .....	30
4	Analýza řízení obchodních zástupců vybrané společnosti .....	31
4.1	Výběr obchodních zástupců .....	31
4.2	Vzdělávání obchodních zástupců .....	34
4.2.1	Proces adaptace .....	34
4.2.2	Doškolení .....	39
4.3	Hodnocení obchodních zástupců .....	39
4.3.1	Hodnocení v době adaptace .....	40
4.3.2	Hodnocení po skončení adaptace .....	41
4.4	Odměňování obchodních zástupců .....	41
4.4.1	Bonusy .....	43
5	Komparace, návrhy zefektivnění a model řízení obchodních zástupců .....	45
5.1	Komparace a zefektivnění v oblasti výběru .....	45
5.2	Komparace a zefektivnění v oblasti vzdělávání .....	46
5.3	Komparace a zefektivnění v oblasti hodnocení .....	47
5.4	Komparace a zefektivnění v oblasti odměňování .....	48
5.5	Model řízení obchodních zástupců .....	48
	Závěr .....	52
	Seznam použitých zdrojů .....	55
	Seznam obrázků .....	58
	Přílohy .....	59

## Úvod

Bakalářská práce pojednává o podnikovém řízení obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Hlavním cílem práce je seznámit čtenáře se systémem řízení obchodních zástupců, který společnost Kooperativa používá se zaměřením na výběr, vzdělávání, hodnocení a odměňování, popřípadě navrhnout možná zlepšení v těchto činnostech.

V současné době pravděpodobně nikdo nepochybuje o tom, že lidé jsou nejcennějším zdrojem organizace, proto je důležité dobře zvládnout řízení lidských zdrojů a tedy i řízení obchodních zástupců.

Efektivní řízení lidských zdrojů začíná u výběr, který v současné době hraje ve firmách velmi důležitou roli. Mnohé z nich si myslí, či dokonce jsou přesvědčeni, že se jedná o nejdůležitější článek pro fungování a chod celého podniku. Kvalita lidského kapitálu je často měřítkem úspěšnosti. Z tohoto důvodu se do procesu výběru investují nemalé finanční prostředky a je nutno mu věnovat velkou pozornost.

Další velmi důležitá role je vzdělávání. Všechny firmy v minulosti a stejně tak i dnes bojují hlavně o své místo na trhu. Každá organizace se musí umět rychle se přizpůsobit měnícím se situacím na trhu, proto je důležitou součástí v tomto procesu lidský kapitál a jeho práce. Právě prostřednictvím svých znalostí, dovedností a schopností, posouvá organizaci na vyšší stupeň odolnosti proti konkurenci a zvyšuje výkonnost a efektivitu práce, čímž se podílí na zisku organizace.

V neposlední řadě jsou systém hodnocení a systém odměňování jakožto jedny z nejvýznamnějších nástrojů, které může podnik využívat k motivování pracovníků k vyššímu výkonu. Oba tyto systémy jsou navzájem velmi úzce propojeny. Hodnocení pracovníků umožňuje vytvořit rámec, který je podkladem pro rozhodnutí o tarifním zařazení pracovníka, o výši jeho mzdy, o odměnách a o poskytnutí zaměstnaneckých výhod. Spravedlnost odměňování má zároveň výrazný dopad na pracovní výkon a chování pracovníků.



# **1 Cíl a metodika bakalářské práce**

## **1.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je analýza systému řízení obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group a následné podání návrhů pro zefektivnění v určitých oblastech. Na základě provedených analýz bude navržen model řízení obchodních zástupců.

## **1.2 Metodika práce**

Bakalářská práce se zabývá řízením obchodních zástupců, konkrétně se zaměřením na výběr, vzdělávání, hodnocení a odměňování obchodních zástupců. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část, které předcházelo studium literatury zabývající se řízením obchodních zástupců, je shrnuta do dvou kapitol. V první kapitole je popsán cíl a metodika bakalářské práce. Kapitola druhá se zabývá popisem práce obchodního zástupce, obchodního manažera a deskripcí řízení obchodních zástupců ve vybraných oblastech.

Praktická část práce, která je tvořena na základě vlastních zkušeností, rozhovorů s obchodními zástupci a vnitropodnikových materiálů firmy, se zaměřuje na analýzu řízení obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Tato část práce byla rozdělena do tří základních kapitol. Kapitola třetí představuje společnost Kooperativa. Obsahuje základní informace o společnosti, historii firmy, předmět práce, ale nastiňuje také zajímavosti, kterými je společnost jedinečná. Kapitola čtvrtá zahrnuje zmiňovanou analýzu řízení obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa. Poslední pátou kapitolu tvoří komparace teoretické a praktické části, kde jsou identifikovány rozdíly mezi těmito dvěma částmi, podány návrhy na zlepšení a v poslední řadě je vytvořen model řízení obchodních zástupců, který vychází z analýzy společnosti.

## 2 Deskripce řízení obchodních zástupců

Pro úspěšnost každého podniku je nutné si uvědomit, jaký význam a hodnotu obchodní zástupci mají pro firmu, dále si také povšimnout toho, že právě oni jsou bohatstvím podniku a že jejich řízení má zásadní vliv na to, zda podnik v konkurenci uspěje či nikoliv.<sup>1</sup>

„Obchodní zástupce je strana smlouvy o obchodním zastoupení, která se v postavení samostatného podnikatele nebo zaměstnance zavazuje dlouhodobě vyvíjet pro zastoupeného činnosti směřující k uzavírání určitého druhu obchodů zastoupeným nebo k ujednání obchodů jménem zastoupeného na jeho účet, a přijímá za to úplatu od zastoupeného.“<sup>2</sup>Zjednodušeně řečeno, obchodní zástupce je samostatný obchodní subjekt nebo v některých případech zaměstnanec, který vyvíjí svou činnost jménem podniku, se kterým uzavřel smlouvu o obchodním zastoupení na jeho účet. Mezi jeho nejdůležitější aktivity patří vyhledávání potenciálních odběratelů, prezentace nabídky zastoupeného podniku a komplexní jednání směřující k uzavírání obchodní spolupráce. V rámci zavedené spolupráce je jeho úkolem péče o obchodní partnery s cílem udržení, případně jejich další rozvoj.<sup>3</sup>

Řízení je pojem, který je možné chápat jako ovládání, usměrňování či příkazování. Při podrobnějším zkoumání si pak klademe otázky typu, kdo řídí, co řídí a jak řídí.<sup>4</sup> Hlavním cílem řízení obchodních zástupců je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Tohoto cíle může firma dosáhnout prostřednictvím svých obchodních manažerů a jejich řídicích aktivit působících na proměnné, které právě výkon a výkonnost obchodních zástupců ovlivňují.<sup>5</sup>

Jak je uvedeno výše, řízením obchodních zástupců se zabývají především obchodní manažeři. Jedná se o člověka, který řídí práci obchodních zástupců, aby efektivně pracovali a jeho cílem je dosáhnout co největšího zisku. Tento člověk by měl mít znalosti v oblasti obchodu a není na škodu, pokud je odborníkem například

---

<sup>1</sup> GREGAR, A. *Personální řízení podniku – teorie a praxe*. 4. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2000. 8 s. ISBN 978-80-7318-551-0.

<sup>2</sup> PAULANDURA, L. a kol. *Slovník právních pojmů*. Praha : Wolter Kluwer, 2014. 155 s. ISBN 978-80-7478-660-7.

<sup>3</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha : Management Press, 2002. 220 s. ISBN 80-7261-059-7.

<sup>4</sup> KRÁLÍČEK, V. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2014. 11 s. ISBN 978-80-7478-557-3.

<sup>5</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopln. vyd. Praha : Management Press, 2008. 16 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

v prodeji, marketingu, výzkumu, financích, účetnictví, daních a podobných ekonomických oborech.<sup>6</sup>Dobrý obchodní manažer se vyznačuje schopnostmi, jako jsou empatie, přirozená autorita a cílevědomost. Každý obchodní manažer by měl mít potřebu řídit okolí a musí umět motivovat své zaměstnance. Jako nejčastější prvek motivace se považují peníze, ale zároveň se musí brát v úvahu, že každý člověk má jiný žebříček hodnot. K dobrému pracovnímu výkonu napomáhá kromě finanční motivace i motivace osobního postavení, odbornosti, tvořivosti, jistoty, přátelství nebo například také pochvala, která je jedním z nejsilnějších motivačních prvků.<sup>7</sup>

Existují různé styly, jak manažeři řídí obchodní zástupce. Pod pojmem manažerský styl si můžeme představit způsob, jakým manažer zadává úkoly svým podřízeným a jak následně splnění těchto úkolů hodnotí. Manažerský styl je ovlivňován řadou faktorů – osobností manažera počínaje a charakterem úloh či aktuální situací konče. V odborné literatuře existuje řada klasifikací a teorií. Pro účely této bakalářské práce byl využit nástroj zvaný manažerská mřížka.<sup>8</sup>

**Obrázek 1 Manažerský styl<sup>9</sup>**



<sup>6</sup> LINDELL, J. *Controller as Business Manager*. New New York : AICPA, 2014. 11 s. ISBN 978-1-94023-563-9.

<sup>7</sup> WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 248 s. ISBN 80-85605-45-7.

<sup>8</sup> FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2014. 42 s. ISBN 978-80-5038-5.

<sup>9</sup> FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2014. 43 s. ISBN 978-80-5038-5.

Tato technika posuzuje manažerský styl podle toho, na co manažeři kladou při řízení hlavní důraz – přitom se soustředí na dva hlavní parametry: na zájem o dosažený výsledek a na zájem o obchodní zástupce.

**Formální řízení** je kombinací zvýšené pozornosti manažera vůči procesním formalitám a ochraně vlastní osoby před problémy. Formální řízení vede k byrokratickým postupům a dusí kreativitu. Relativně úspěšné může být ve státní správě, formální prvky nemusí být cizí ani některým manažerům nestátních firem.<sup>10</sup>

**Direktivní řízení** uplatňují ti manažeři, kteří preferují dosažení výsledku, bez ohledu na to jak jsou jeho podřízení zatěžováni nebo jaké mají názory. Tento styl dlouhodobě působí demotivačně a manažer se při rozhodování ochuzuje o názory svých podřízených, kteří často své práci rozumí lépe než on sám.<sup>11</sup>

**Týmové řízení** dbá nejen na výsledky, ale i na to, aby podřízení při jejich dosahování byli spokojeni. Tento typ řízení soudí, že nejlepším způsobem pro dosažení cílů organizace je skupinová práce spokojených jednotlivců, proto klade důraz nejen na dosahování výkonů prostřednictvím ekonomických indikátorů, ale také na potřeby zaměstnanců.<sup>12</sup>

**Řízení venkovského klubu** je takový styl, kde se v podstatě o řízení nejedná, vše je založeno na zachování dobrých vztahů a spokojenosti lidí. Ve firmách a organizacích, které usilují o zvýšení výkonnosti, pro něj ale praktické uplatnění nenajdeme.<sup>13</sup>

**Rutinní řízení** lze nejspíše charakterizovat jako opatrné a reaktivní. Jde o řízení, které se vyhýbá problémům, jež nejsou nezbytné, a zároveň je uplatňováno zejména tehdy, je-li to nezbytné vzhledem k okolnostem.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 106 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

<sup>11</sup> FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2014. 43 s. ISBN 978-80-5038-5.

<sup>12</sup> VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha : Grada Publishing, 2013. 117 s. ISBN 97-80-247-4642-5.

<sup>13</sup> FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2014. 43 s. ISBN 978-80-5038-5.

<sup>14</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 106 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

Co se týká úkolů řízení obchodních zástupců, ty nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech. V odborné literatuře je možné setkat se s různým počtem a s různým pojetím personálních činností:<sup>15</sup>

1. **Vytváření a analýza pracovního místa**, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí, odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst a specifikace pracovních míst.
2. **Plánování**, tj. odhadování a plánování potřeby pracovních pracovníků ve firmě a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.<sup>16</sup>
3. **Získávání, výběr a přijímání**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, rozhodování o výběru aj.
4. **Hodnocení**, tj. příprava potřebných formulářů časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
5. **Odměňování**, tj. kompenzace/náhrada za práci, která je realizována ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Dále také další odměny ovlivňující množství a kvalitu budoucí práce.<sup>17</sup>
6. **Vzdělávání**, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.

---

<sup>15</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2008. 20 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>16</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing. 2011. 18 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>17</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

7. **Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu a záležitosti sociálních služeb.
8. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování.<sup>18</sup>

Ve zmiňovaných činnostech mají manažeři vzhledem k obchodním zástupcům následující úkoly:<sup>19</sup>

- **Vytváření a analýza pracovního místa** – manažeři zde mají za úkol spoluvytvářet místa obchodních zástupců, provádí analýzu tohoto místa a zpracovávají jejich popisy a specifikace.<sup>20</sup>
- **Plánování** – v této činnosti manažeři definují cíle obchodních zástupců, stanovují celkovou potřebu obchodních zástupců, odhadují pokrytí celkové potřeby z vnitřních zdrojů, stanovují čistou potřebu obchodních zástupců, řeší předpokládaný nedostatek nebo nadbytek a navrhují personální rozvoj obchodních zástupců.
- **Získávání, vybírání a příjem** – manažeři identifikují potřebu obsadit místo obchodního zástupce, sestavují popis a specifikaci místa, identifikují vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců, spolurozhodují o kritériích a metodách získávání a výběru nejvhodnějšího uchazeče, spolupracují při předběžném výběru, účastní se výběru, posuzují životopisy a vedou výběrové pohovory, rozhodují o přijetí nebo odmítnutí uchazeče a jednájí s vybraným uchazečem o podmínkách vzniku pracovněprávního vztahu.

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 18 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>19</sup> ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2014. 24 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

<sup>20</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 45 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

- **Hodnocení** – zde manažeři uskutečňují hodnocení zaměstnanců (poskytování zpětné vazby) a realizují výsledky hodnocení zaměstnanců v každodenní práci.
- **Odměňování** – manažeři spolupracují při hodnocení práce a pracovních podmínek a určování diferenciací v odměňování zaměstnanců podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a podle obtížnosti pracovních podmínek, hodnotí zaměstnance a určují diference v odměňování zaměstnanců podle pracovního výkonu, řídí náklady práce, zajišťují efektivnost systému odměňování zaměstnanců a dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování zaměstnanců.<sup>21</sup>
- **Vzdělávání** – manažeři identifikují potřebu, plánují, realizují a vyhodnocují výsledky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- **Péče o pracovníky** – manažeři zajišťují dosažení příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci, výsledky a chování zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Personální informační systém** – manažeři spolu s personalisty reprezentují klíčové uživatele personálního informačního systému. Zpracovávají personální údaje potřebné k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a k zabezpečování personální práce v organizaci. Spolupracují a spolurozhodují při zavádění a využívání personálního informačního systému.

Za základní činnosti řízení obchodních zástupců je možné považovat výběr, vzdělávání, hodnocení a odměňování, což jsou činnosti, které mají bezprostřední vliv na schopnosti, motivaci a výkon a tím i celkový výkon organizace. Právě těmito činnostem je věnována další část práce.

---

<sup>21</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 123 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

## 2.1 Výběr

Výběr obchodních zástupců je součástí procesu obsazování volných míst na tuto pozici v organizaci a to buď nově vytvořených, nebo uvolněných. Jeho cílem je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o místo pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce.<sup>22</sup>

V některých organizacích si obchodní manažeři vybírají obchodní zástupce sami, jindy jsou zase vybíráni útvarem pro řízení lidských zdrojů. Nejčastějším případem však je nějaká míra kompromisu mezi oběma uvedenými možnostmi.<sup>23</sup>

Výběru předchází jejich získávání vycházející z plánování a analýzy místa obchodního zástupce. Cílem plánování je stanovit potřebu obsadit volná pracovní místa a odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů. Cílem analýzy místa je shrnout údaje o úkolech, podmínkách, předpokladech a požadavcích a zpracovat popis místa, které se využívají při:<sup>24</sup>

- stanovení metody získávání obchodních zástupců,
- formulaci nabídky práce obchodního zástupce,
- definování kritérií a metod výběru obchodních zástupců,
- rozhodování o výběru nejvhodnějšího uchazeče o místo obchodního zástupce.

### 2.1.1 Metody získávání obchodních zástupců

Účelem získávání obchodních zástupců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o toto zaměstnání. Především v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady, k čemuž se běžně využívají některé z následujících metod získávání:<sup>25</sup>

- inzerce na internetu, místní vývěsce, úřední desce, nástěnce,
- inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi,
- spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami,
- prezentace na veletrhu pracovních příležitostí,
- doporučení současného zaměstnance,

---

<sup>22</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 83 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>23</sup> DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LECKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 481 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

<sup>24</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 84 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>25</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 146 s. ISBN 978-80-7400-347-9.



- přímé oslovení vhodného uchazeče.

Stanovení vhodné metody získávání závisí na mnoha okolnostech, například zda oslovujeme vnitřní nebo vnější zdroje obchodních zástupců, jaké jsou požadavky na místo obchodního zástupce, jaká je aktuální situace na trhu práce, nebo kolik času a peněz máme k dispozici.<sup>26</sup>

### **2.1.2 Nabídka práce obchodního zástupce**

Nabídka práce obchodního zástupce je prostředkem navázání komunikace s potenciálními uchazeči o toto místo, která umožňuje oslovit a přilákat jejich dostatek v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady. Smysluplná nabídka by měla obsahovat:<sup>27</sup>

- název práce (pracovního místa tedy obchodní zástupce),
- charakteristiku práce a organizace,
- místo výkonu práce,
- požadavky na uchazeče,
- podmínky výkonu práce,
- dokumenty požadované od uchazečů,
- pokyny pro uchazeče (jak se o práci ucházet).

### **2.1.3 Kritéria a metody výběru obchodních zástupců**

Kritéria výběru obchodních zástupců zahrnují požadavky pro výkon práce, které organizace stanovuje podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.) a podle právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). Metody výběru obchodních zástupců zahrnují rozmanité zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů, kteří chtějí vykonávat požadovanou práci.<sup>28</sup>

Mezi metody výběru patří:

#### **Osobní dotazník**

Dotazník zpravidla vyplňují uchazeči o práci ve všech větších organizacích. Ve světě mají různé organizace různé dotazníky, ale nejčastější formou, která se

---

<sup>26</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 146 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>27</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 79 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>28</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 84 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

v poslední době používá, je forma elektronická. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech, obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací.<sup>29</sup>

Od uchazeče o místo obchodního zástupce dotazník zjišťuje přesné určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace například o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době, termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném termínu nástupu, důvodu zájmu o nové zaměstnání atd.<sup>30</sup>

### **Zkoumání životopisu**

Tato metoda se používá zpravidla v kombinaci s metodou jinou. Posuzovatelé se v první řadě soustředují na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi zájemce o práci obchodního zástupce. Životopis však prozradí i mnohé vlastnosti uchazeče.<sup>31</sup>

### **Testy pracovní způsobilosti**

Tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření, nejrůznější validity a spolehlivosti. Jejich používání podléhá módě a není tomu jinak ani u nás, kde jsou nejvíce oblíbené právě ty nejméně validní a spolehlivé. Všeobecně jsou testy považovány za pomocný, či doplňkový nástroj při výběru vhodného obchodního zástupce.<sup>32</sup>

Mohou být uplatněny právě tyto testy:<sup>33</sup>

- testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, tzv. testy inteligence, snaží se změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazečů,
- testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti,
- testy osobnosti, jejichž účelem je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá nějaký rizikový faktor.

---

<sup>29</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2008. 175 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>30</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. et al., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 140 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>31</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2008. 175 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>32</sup> Tamtéž

<sup>33</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. et al., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 140 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

### **Assessment centrum**

Assessment centrum je metoda založená na vhodné struktuře metod výběru pracovníka, především na sérii simulací typických pracovních činností obchodního zástupce, při nichž se testuje pracovní způsobilost a rozvojový potenciál.<sup>34</sup>

Toto centrum poskytuje dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči o práci obchodního zástupce vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorováním jejich chování v různých situacích, ale i řadou testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu.<sup>35</sup>

### **Výběrový rozhovor**

Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o zájemci na místo obchodního zástupce, jeho předpokladech a motivaci k práci. Rozhovory zjišťují odbornou způsobilost uchazeče, jeho sociální charakteristiky i motivaci k práci.<sup>36</sup>

Uchazeč může být testován:<sup>37</sup>

- jak jedná při řešení úkolů, jež jsou obvyklou náplní práce,
- jakých výsledků dosahuje při plnění měřitelného úkolu,
- jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje, když řeší problém simulující situaci z mezilidských vztahů.

Nejčastěji využívané metody rozhovorů:<sup>38</sup>

- Rozhovor jednoho s jedním. Vede ho personalista, přímý nadřízený nebo manažer, který je vybaven pravomocí rozhodnout o přijetí nebo odmítnutí uchazeče.
- Rozhovor před komisí. Při tomto rozhovoru hovoří minimálně dva tazatelé s jedním uchazečem. Optimální počet tazatelů je tři, protože mohou rychle (například hlasováním) dospět k závěru, koho považují za vhodného kandidáta.

---

<sup>34</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopln. vyd. Praha : Management Press, 2008. 177 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 361 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>36</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. et al., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 141 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>37</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. et al., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 142 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>38</sup> Tamtéž

- Rozhovor určený k ověření odborných znalostí. Uchazeč je hodnocen těmi, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazovaného místa.

#### 2.1.4 Výběr nejvhodnějšího uchazeče na místo obchodního zástupce

Při výběru nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání obchodního zástupce prostřednictvím zvolených kritérií a metod výběru se ptáme:<sup>39</sup>

- Může vykonávat požadovanou práci (má požadované schopnosti)?
- Chce vykonávat požadovanou práci (má požadovanou motivaci)?

Přitom posuzujeme a porovnáváme všechny dostupné údaje o způsobilosti konkrétního uchazeče vykonávat práci obchodního zástupce. Snažíme se zvážit skutečnou úroveň jeho schopností a motivace a akceptovat podmínky zaměstnání v organizaci (zvláště podmínky odměňování a kariéry). Správné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče je předpokladem efektivního řízení k vykonávání požadované práce a dosahování očekávaných cílů organizace.<sup>40</sup>

## 2.2 Vzdělávání

*„Cílem vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít zodpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.“<sup>41</sup>*

Vzdělávání obchodní zástupce připravuje na změny podmínek a požadavků v organizaci. Přípravenost na změny, spojená se schopností a motivací obchodních zástupců využít změnu jako příležitost, zajišťuje organizaci trvalou konkurenční výhodu. Cílem vzdělávání je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a chování obchodních zástupců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 90 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>40</sup> Tamtéž

<sup>41</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>42</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 146 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

Formování pracovních schopností člověka v průběhu jeho života zahrnuje:<sup>43</sup>

- **Oblast všeobecného vzdělávání** – Formují se základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti,
- **Oblast odborného vzdělávání** – Jedná se o proces přípravy pro povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace, zahrnující následující oblasti:
  - Základní příprava na povolání – uskutečňuje se mimo organizaci, oblast kontrolovaná a řízená státem.
  - Orientace – zkrácení a zefektivnění adaptace nového zaměstnance na pracovním místě a v organizaci.
  - Doškolení – prohlubování kvalifikace a odborného vzdělávání zaměstnance.
  - Přeškolení – změna kvalifikace, která směřuje k osvojení si nového povolání, či nových pracovních schopností.
  - Oblast rozvoje – rozšiřování kvalifikace orientované na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání.

### 2.2.1 Metody vzdělávání obchodních zástupců

Metody vzdělávání umožní obchodním zástupcům osvojit si požadované znalosti a dovednosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Rozlišují se metody vzdělávání:<sup>44</sup>

- na pracovišti – používají se převážně individuálně na běžném pracovišti obchodního zástupce během výkonu požadované práce (instruktáž při výkonu práce, asistování, rotace práce, coaching, mentoring apod.),
- mimo pracoviště – používá se převážně hromadně mimo běžné pracoviště obchodního zástupce v organizaci nebo mimo organizaci (přednáška, workshop, brainstorming, simulace, seminář, demonstrování, hraní rolí, případová studie, outdoorové aktivity apod.),

---

<sup>43</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 255 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>44</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 150 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

- na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště – pracovní porady, poradenství, samostudium, učení se akcí, e-learning.

## 2.3 Hodnocení

Hodnocení obchodních zástupců je nástrojem řízení jejich pracovního výkonu. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat obchodní zástupce během vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaných výsledků a chování při realizaci očekávaných cílů organizace. Hodnocení obchodních zástupců v organizaci se realizuje prostřednictvím zvolených kritérií a metod hodnocení, v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách práce, kterou obchodní zástupce vykonává.<sup>45</sup>

### 2.3.1 Kritéria hodnocení obchodních zástupců

Mezi kritéria hodnocení patří skutečný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení a kompetence. Hodnotící kritéria mají velký vliv na výkony pracovníků, a pokud jsou špatně nastavena, mohou zapříčinit nežádoucí chování pracovníků vedoucí k špatným ekonomickým výsledkům organizace. Při volbě kritérií je proto nutné vzít v potaz firemní strategii a hodnoty.<sup>46</sup>

### 2.3.2 Metody hodnocení obchodních zástupců

V této kapitole budou popsány nejčastěji používané metody, jejichž různými kombinacemi se vytváří systém hodnocení.

Správně sestavený systém hodnocení by měl splňovat tyto podmínky:<sup>47</sup>

- měl by být založen na analýze přítomnosti a míry určitých prvků a faktorů,
- měla by být zajištěna jeho nestrannost, důkladnost, vhodnost a přiměřenost,
- měl by být komplexní, transparentní a měl by zaručovat stejnou odměnu za stejnou práci.

Obchodní zástupce můžeme hodnotit mnoha metodami. Některé organizace dokonce nepoužívají jen jednu metodu, ale současně několik metod najednou. Jsou metody, které poukazují na pracovní výkon jen zčásti, například že se více zajímají jen

---

<sup>45</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 115 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>46</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 2008. 41 s. ISBN 978-80-247-2047-5.

<sup>47</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 551 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

o výsledky práce – hodnocení na základě plnění norem. Jiné metody zas nemají přesné porovnání výkonu pracovníků – volný popis. Jsou metody, které jsou vhodné jen pro hodnocení konkrétních skupin pracovníků, jedná se například o hodnocení podle cílů právě u obchodních zástupců.<sup>48</sup>

Mezi nejčastěji uplatňované metody hodnocení obchodních zástupců a jejich pracovního výkonu patří:<sup>49</sup>

- **Hodnocení podle stanovených cílů** – zkoumá se úroveň dosažení dohodnutého cíle.
- **Hodnocení na základě plnění norem** – zkoumá se splnění stanovené normy,
- **Volný popis** – popisuje se pracovní výkon hodnoceného podle daných kritérií pracovního výkonu.
- **Hodnocení na základě kritických případů** – zaznamenávají se extrémní případy uspokojivého nebo neuspokojivého pracovního výkonu.
- **Hodnocení pomocí stupnice** – každé kritérium pracovního výkonu (množství práce, kvalita práce, včasnost práce, přístup k práci apod.) se posuzuje zvlášť přiřazením určitého stupně pracovního výkonu.
- **Assessment Centre** – hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců v rámci plánování jejich rozvoje zaměstnanců.

## 2.4 Odměňování

Obchodní zástupci jsou skupinou, která mívá s větší pravděpodobností nárok na provizi nebo jiné bonusy než ostatní pracovníci, a to na základě toho, že jejich výkon v oblasti prodeje závisí na peněžních pobídkách, nebo jej tyto pobídky alespoň zlepší.<sup>50</sup>

Cílem odměňování obchodních zástupců v organizaci je jednak ocenit skutečné výsledky práce a jejich chování a dále stimulovat obchodní zástupce k vykonávání

---

<sup>48</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 150 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>49</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopln. vyd. Praha : Management Press, 2008. 133 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>50</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 354 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Spravedlivé a efektivní odměňování umožňuje.<sup>51</sup>

- získat a stabilizovat schopné a motivované obchodní zástupce,
- poskytovat obchodním zástupcům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci, ocenit skutečný výkon a stimulovat je k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu,
- nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách obchodních zástupců,
- zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.

#### 2.4.1 Metody odměňování obchodních zástupců

Mezi přístupy k odměňování obchodních zástupců patří: pouze plat, základní plat plus provize nebo základní plat plus bonus.<sup>52</sup>

**Pouze plat** – Podniky mohou používat systém samotného platu (bez provize nebo bonusu), když mají pracovníci jen malý vliv na objem prodeje, když reprezentování podniku a všeobecné propagování jeho výrobků nebo služeb důležitější než přímé prodávání, když podnik chce podněcovat obchodní zástupce k tomu, aby se svými zákazníky budovali dobré dlouhotrvající vztahy a nebo pokud se klade důraz spíše na službu zákazníkům než na vysoce nákladový prodej.<sup>53</sup> Avšak podniky, které nevyplácejí provize nebo bonusy, mohou mít systém odměňování za přínos, který nabízí zvyšování platů založené na posouzení, hodnocení výkonu a schopností v takových oblastech, jako je týmová práce, vztahy se zákazníky, interpersonální dovednosti a komunikace. Jestliže se nenabízí žádná provize nebo bonus, je pro podniky nezbytné zjistit, aby byly platy vyplácené jejich pracovníkům konkurenceschopné. Musejí vzít v úvahu celkové výdělky obchodních zástupců na trhu práce, na kterém se jejich vlastní pracovníci pohybují. Nechtějí-li se vyrovnat s těmito výdělky, budou muset nabízet jiné stimuly k nástupu do podniku nebo k jejich udržení v něm. Tyto stimuly zahrnují hlavně příležitosti k povýšení, učení se novým dovednostem, stabilnější plat či větší jistotu práce.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 124 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>52</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 357 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>53</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 525 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>54</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 357 s. ISBN 978-80-247-2890-2.



**Základní plat plus provize** – Systém platu plus provize nabízí to, že určitá část celkových výdělků bude vyplácena v podobě provize a zbytek je vyplácen v podobě pevného platu. Jedná se o přímé motivování vázané na to, co pracovníci mají skutečně dělat. Provize se vypočítává jako procento z hodnoty prodeje.<sup>55</sup> Podíl provize se výrazně liší. Obecným pravidlem je, že jsou vyšší, když výsledky závisejí na schopnosti a úsilí jedinců nebo se klade menší důraz na neprodejní činnosti. Provizí může být fixní procento všech prodejů. Alternativně může sazba provize s růstem úrovně prodeje vzrůstat na základě nějaké rostoucí stupnice, aby se tím obchodní zástupci povzbuzovali k většímu úsilí.<sup>56</sup>

**Základní plat plus bonus** – K základnímu platu mohou být vypláceny peněžní bonusy. Jsou založeny na splnění úkolů a kvót, týkajících se objemu, zisku či „výnosu“ z prodeje. Od provizí se odlišují v tom, že provize jsou založeny na procentu z jakéhokoliv dosaženého prodeje. V systému bonusů mohou být úkoly a cíle stanoveny pouze z hlediska objemu prodejů, ale také se mohou zaměřovat na konkrétní stránky výsledků, kterých mohou obchodní zástupci dosáhnout a ke kterým by měli být stimulováni.<sup>57</sup>

Další metody odměňování jsou převážně nepeněžního rázu formou různých darů, odměn, soutěží, popřípadě samotným úspěchem a možností růstu. Obchodní zástupci mohou být také motivováni tím, že v případě úspěchů dostanou služební automobil k vlastnímu užívání. Často také vidíme, že čím větší úspěch obchodník má, tím větším a lepším automobilem jezdí.

---

<sup>55</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 525 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>56</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 357 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>57</sup> Tamtéž

### 3 Charakteristika vybrané společnosti

Tato kapitola je věnována obecným informacím o společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Je zaměřena na základní informace o firmě, její historii, předmět podnikání a zajímavosti, kterými firma disponuje v oblasti vztahů se zaměstnanci.

#### 3.1 Základní informace

Obchodní firma: Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Právní forma: Akciová společnost

Adresa sídla: Pobřežní 665/21, Praha 8, PSČ 186 00

Identifikační číslo: 471 16 617

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 1. března 1993<sup>58</sup>

**Obrázek 2 Logo společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group<sup>59</sup>**



Kooperativa je druhou největší pojišťovnou na českém trhu. Je univerzální pojišťovnou, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění, jak pro občany, tak pro klienty z řad drobných podnikatelů až po velké průmyslové firmy.

<sup>58</sup> MEDEK, M. *Výroční zpráva Nadace pojišťovny Kooperativa 2015* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 31.12.2015 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z WWW: <[http://www.koop.cz/dokumenty/onas/nadace/vyrocní-zprava-nadace-pojistovny-kooperativa-2015/V%c3%bdro%c4%8dn%c3%ad%20zpr%c3%a1va%20Kooperativa\\_nadace\\_2015.pdf](http://www.koop.cz/dokumenty/onas/nadace/vyrocní-zprava-nadace-pojistovny-kooperativa-2015/V%c3%bdro%c4%8dn%c3%ad%20zpr%c3%a1va%20Kooperativa_nadace_2015.pdf)>.

<sup>59</sup> Logo společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. In: *Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group* [online]. Praha: Kooperativa pojišťovna, 2015 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.koop.cz/>>.

Kooperativa je součástí Vienna Insurance Group. Jde o předního specialistu na pojištění v Rakousku a ve střední a východní Evropě. Na burze je Vienna Insurance Group podnikem s nejvyšším ratingem v rámci hlavního indexu Vídeňské burzy ATX; akcie jsou kótovány i na Burze cenných papírů Praha.<sup>60</sup>

Pojišťovna Kooperativa je akciová společnost, jejíž základní kapitál činí 3 mld. Kč, který je již 100% splacen. Jako akciová společnost musí mít své akcionáře, kterými jsou VIENNA INSURANCE GROUP AG Wiener Versicherung Gruppe s podílem na základním kapitálu 96,32 %, VLTAVA majetkoprávní a podílová spol. s.r.o., Praha s podílem 2,07 % a Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha s podílem 1,61 %.<sup>61</sup>

### 3.2 Historie

Kooperativa byla založena v roce 1990 jako Kooperativa, československá družstevní pojišťovna, a. s., se zaměřením na neživotní pojištění. O rok později zahájila svoji činnost a stala se jednou z největších pojišťoven tuzemského trhu. Po rozdělení republiky v roce 1993 vznikla v České republice Česká Kooperativa a Moravskoslezská Kooperativa. Obě dvě od roku 1995 rozšířily svoji činnost i na životní pojištění.

Dalším mezníkem v existenci Kooperativy byl rok 1998. V tomto roce se hlavním akcionářem obou pojišťoven stal holding Wiener Städtische Allgemeine Versicherung AG Wien a o rok později došlo k fúzi obou pojišťoven. V roce 2000 došlo k převodu pojistného kmene neživotního pojištění z pojišťovny Winterthur, v roce 2001 z Komerční pojišťovny a v r. 2003 i neživotního kmene Pojišťovny České spořitelny. V roce 2005 dokonce odkoupila Kooperativa 100procentní podíl České podnikatelské pojišťovny. Opravdovou zkouškou „ohněm“ se staly roky 1997 a 2002, kdy došlo ke katastrofickým povodním. Kooperativa v těchto neobyčejně náročných chvílích obstála a ukázala se jako akceschopnou a silnou firmou.<sup>62</sup>

---

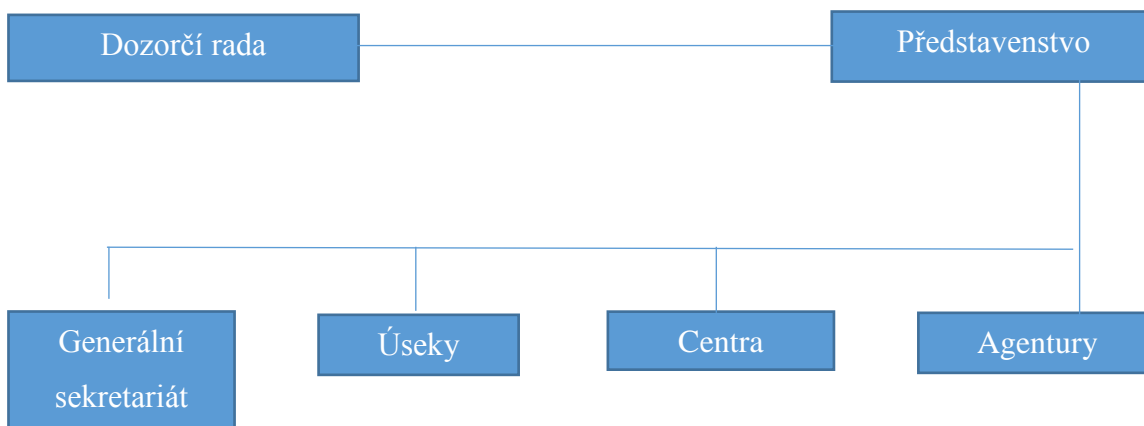
<sup>60</sup> *O pojišťovně Kooperativa* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 2015 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/>>.

<sup>61</sup> *Složení akcionářských podílů v pojišťovně* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 2015 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/akcionari/>>.

<sup>62</sup> ONDROVÁ, E. *Kooperativa: Kládeme důraz na kvalitu a rychlost.* [online]. Praha : Finance.cz, 2008 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/174083-kooperativa-klademeduraz-na-kvalitu-a-rychlost/>>.

### 3.1 Organizační struktura

Obrázek 3 Organizační struktura Kooperativa pojišťovna, a.s., Vinenna Insurance Group<sup>63</sup>



Na obrázku 3 je možné vidět organizační strukturu společnosti. V této zjednodušené organizační struktuře vystupuje dozorčí rada, která má devět členů a působí zde jako kontrolní orgán. V samotném čele společnosti je statutární orgán, kterým je představenstvo s šesti členy. Předsedou představenstva je Ing. Martin Diviš, MBA, který je ve své funkci již od roku 2012.

Pod představenstvo poté spadají centra, těch je ve společnosti pět a patří mezi ně centrum likvidace pojistných událostí – majetek, odpovědnost; centrum likvidace pojistných událostí – motorová vozidla; centrum pojištění odpovědnosti za pracovní úrazy, centrum správy pojistných smluv a centrum zákaznické podpory. A dále také úseky, kterých je celkem osmnáct a řadí se mezi ně například právní úsek, ekonomický úsek, úsek pojištění osob, úsek informačních technologií, úsek pojistné matematiky nebo úsek řízení změn apod.

Do organizační struktury je nutné také zařadit agentury, kterým jsou přidělovány prostředky z generálního ředitelství, a se kterými nakládají na základě svého finančního plánu. Je možné tedy říci, že jsou částečně samostatné. Agentur je celkem osm a jsou rozděleny podle oblastí v České republice na agentury Západní Čechy, Praha, Střední Čechy, Jižní Čechy, Severní Čechy, Východní Čechy, Jižní Morava a Severní Morava.

<sup>63</sup> *Informace o pojišťovně k 30.9.2016* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 30.9.2016 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/informace-o-pojistovne/informace-o-pojistovne-k-30.-9.-2016/Informace%20o%20poji%25a1%25a5ovn%25c4%9b%20k%2030.09.2016.pdf>>.

V poslední řadě je zde generální sekretariát, kam se řadí odbor pojistné matematiky, obor dataminingu a sekretariát.<sup>64</sup>

### 3.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je pojišťovací činnost, mimo to i zajišťování činnosti a související činnosti s pojišťovnictvím. Do té patří zprostředkovatelské činnosti, poradenství, šetření pojistných událostí, provozování zprostředkovatelské činnosti v oblasti stavebního spoření, penzijního připojištění, bankovních služeb a v neposlední řadě vzdělávací činnosti pro pojišťovací zprostředkovatele a samostatné likvidátory pojistných událostí.<sup>65</sup>

### 3.3 Zajímavosti

Ve společnosti existuje takzvaná Nadace Kooperativy, která funguje od roku 2013, a pod jejími křídly jsou zahrnuty všechny aktivity, kterými firma podporuje společensky odpovědné projekty. Projekty jsou zaměřené na dlouhodobé zlepšování kvality života na zemi. Příkladem projektů je například Česká rodina žije, Galerie a sbírka umění Kooperativy, Hamzova léčebna, Den pro lepší život nebo také Pomocné tlapy, o.p.s.<sup>66</sup>

Společnost pamatuje i na společenskou odpovědnost k jejich zaměstnancům. Ctí pravidlo, že zaměstnanci mají nejen pracovní, ale také osobní životy, a vytváří podmínky pro lidi, kteří jsou na trhu práce znevýhodnění. Zároveň podporuje principy diverzity a rovných příležitostí bez ohledu na věk, pohlaví, národnost, sexuální orientaci nebo vyznání. Prostřednictvím právě již zmiňované Nadace Kooperativy jsou zapojeni do mnoha společensky prospěšných projektů.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> *Informace o pojišťovně k 30.9.2016* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 30.9.2016 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/informace-o-pojistovne/informace-o-pojistovne-k-30.-9.-2016/Informace%20o%20poji%c5%a1%c5%a5ovn%c4%9b%20k%2030.09.2016.pdf>>.

<sup>65</sup> DIVIŠ, M. *Stanovy společnosti* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 28.4.2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z WWW: <[http://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/stanovy-spolecnosti/Stanovy\\_Kooperativa.pdf](http://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/stanovy-spolecnosti/Stanovy_Kooperativa.pdf)>.

<sup>66</sup> *O nás* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 2015 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/>>.

<sup>67</sup> *Odpovědnost k zaměstnancům* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 2015 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/zodpovedne-k-zamestnancum/>>.

Zde jsou příklady projektů, které jsou spojeny právě se společenskou odpovědností.<sup>68</sup>

### **3.3.1 Spolupráce s Biznysem pro společnost**

Téma diverzity a rovných příležitostí bere společnost vážně, a proto se v roce 2013 zavázala podpisem Memoranda diverzita 2013+ k dodržování jeho základních principů. Jsou aktivním členem expertních skupin, kde spolu s ostatními formami sdílí příklady dobré praxe a rozvíjí témata zastoupení žen a mužů v managementu a age managementu.

### **3.3.2 Klub manažerek Kooperativy**

Tento klub zaštiťuje aktivity v oblasti vzdělávání a networkingu zaměstnankyň pracujících na manažerských pozicích s cílem podpořit rozvoj manažerek a tak i vývoj k vyváženějšímu zastoupení žen a mužů na všech úrovních managementu.

### **3.3.3 Program na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením**

V každém inzerátu na volnou pozici najdete informaci, pro jaké typy OZP je daná pozice vhodná. Jejich snahou je zjednodušit orientaci ve volných pozicích a ukázat uchazečům a uchazečkám, že podporuje zaměstnávání OZP. Pro zaměstnance se statutem OZP je také připraven specifický balíček benefitů.

### **3.3.4 Mezigenerační diverzita**

Ve firmě jsou zaměstnání jak pamětníci, tak i absolventi. Trainee program a Job rotation jsou programy, které vhodně začleňují nové zaměstnance a zároveň motivují a rozvíjí ty stávající. Společnost nezapomíná ani na bývalé zaměstnance, se kterými jsou stále v kontaktu.

### **3.3.5 Maminky na mateřské a rodiče na rodičovské dovolené**

Firma je vždy ráda, když se rodiče po splnění svých rodičovských povinností vrátí zpět. Jsou s nimi po dobu mateřské i rodičovské dovolené v kontaktu a každý měsíc jim zasílá jejich interní časopis.

---

<sup>68</sup> *Odpovědnost k zaměstnancům* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 2015 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/zodpovedne-k-zamestnancum>>.

## 4 Analýza řízení obchodních zástupců vybrané společnosti

Ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group jsou obchodní zástupci něčím zvláštní. Touto zvláštností je, že jsou zaměstnanci společnosti, což v žádné jiné pojišťovně v České republice není.

Obchodní zástupce má jasnou a přesně danou úlohu. Jeho hlavním úkolem je pro společnost sjednávat a zajišťovat obchodní zakázky. Co se týká náplně práce, mezi jeho nejdůležitější činností je stále zjišťování situace na trhu, dále tipování potenciálních klientů, jednání s potencionálními zákazníky, nabízení a prezentace výrobků, sepisování smluv a nesmí chybět ani zjišťování spokojenosti a stavu zákazníků. Obchodní zástupce by měl být člověk s velmi dobrými komunikačními schopnostmi, který je flexibilní, samostatný a zvládá zátěžové situace. Na tuto pozici jsou vybíráni lidé se středoškolským, ale spíše vysokoškolským vzděláním v oboru podnikání a ekonomika nebo management.

### 4.1 Výběr obchodních zástupců

Při průzkumu vnitropodnikových materiálů bylo zjištěno, že důraz výběrového řízení je kladen především na zkušenosti, znalosti a schopnosti uchazečů a rychlost realizace výběrového řízení. Do výběru obchodních zástupců musí být vždy zapojen jejich přímý nadřízený, v tomto případě obchodní manažer. Ten identifikuje potřebu získání nového obchodního zástupce a poskytuje popis pracovní pozice s požadavky na uchazeče (viz příloha I). Zároveň spolupracuje na základním výběru a je s ním konzultován další postup při získávání obchodního zástupce.

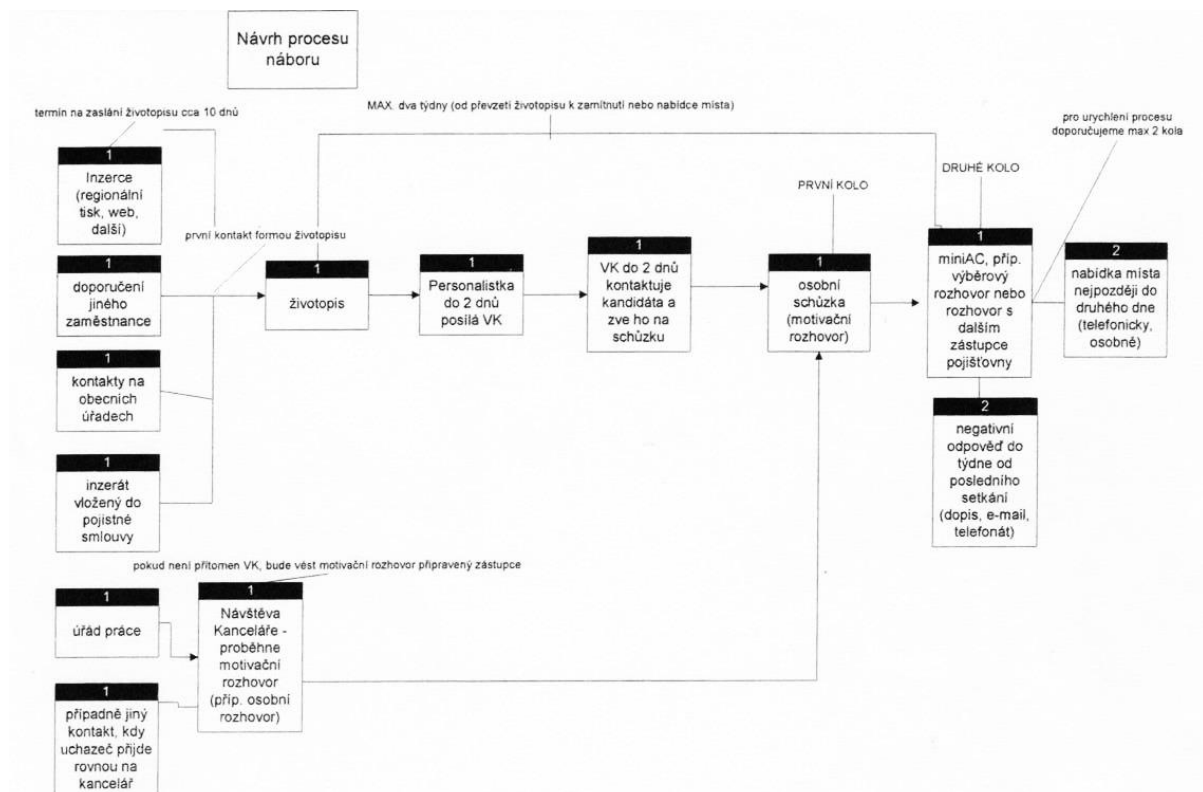
Personální úsek rozhoduje, zda bude realizováno výběrové řízení z interních nebo externích zdrojů. Výběrové řízení z interních zdrojů má vždy přednost před výběrovým řízením z externích zdrojů. V rámci vnitřního trhu práce jsou volná pracovní místa obchodních zástupců zveřejňovaná na internetové stránce společnosti Kooperativa, pod názvem „Volná místa“, kam volná místa zadává personální úsek.

Co se týká externích zdrojů, společnost Kooperativa používá především tyto:

- **Uchazeči o zaměstnání na trhu práce, absolventi** – jedná se o vyhledávání zaměstnanců z evidence uchazečů, kteří sami Kooperativu kontaktují a ucházejí se o zaměstnání.

- **Úřad práce** – při hledání vhodných uchazečů na místo obchodního zástupce je možné také kontaktovat úřad práce. Tento zdroj je sice levný, ale jeho úspěšnost je závislá od situace na trhu práce v příslušném regionu.
- **Internet – e-recruitment** – patří k perspektivním a efektivním médiím a je rychlou a jednoduchou metodou oblasti vyhledávání a získávání zaměstnanců. Výhodou těchto služeb je online komunikace, rychlost získávání informací a relativně příznivé ceny. Společnost Kooperativa má uzavřenou smlouvu s personálním serverem [www.sprace.seznam.cz](http://www.sprace.seznam.cz), jejímž obsahem je získávání zaměstnanců z databáze serveru a inzerování na serveru za účelem získávání zaměstnanců. Inzerce na internetu je možné zjistit i na internetových stránkách Kooperativy pojišťovny, a.s. v sekci „KARIÉRA“ a to prostřednictvím odboru personálního rozvoje, který obsah těchto stránek spravuje.
- **Inzerce v tisku** – patří k nejrychlejším metodám přilákání uchazečů o pracovní místo. Má za cíl upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci.

**Obrázek 4** Proces výběrového řízení obchodního zástupce<sup>69</sup>



Obrázek 4 popisuje jeden z možných návrhů procesu náboru obchodního zástupce. Jak je možné vidět, proces začíná u inzerce, které následuje zaslání životopisu

<sup>69</sup> Vlastní zpracování



na personální oddělení. Zaměstnanec personálního oddělení poté posílá životopis manažerovi, který by měl následně kontaktovat kandidáta a pozvat ho na schůzku.

První osobní schůzka neboli také první kolo výběrového řízení realizuje manažer nebo personalista, popřípadě jiný proškolený zaměstnanec. Důraz v prvním kole je kladen na motivační část rozhovoru:

- informace o Kooperativě pojišťovně, a.s., s důrazem na její solidnost a finanční stabilitu,
- vysvětlení práce obchodního zástupce,
- poskytnout pravdivé informace, které podpoří motivaci uchazeče.

V případě, že v této fázi reaguje uchazeč jakkoliv nevhodně (je evidentní, že pro práci obchodního zástupce je zcela nevhodný), je v této fázi dále veden k pochopení, že toto není práce pro něho a nepokračuje tedy do dalších fází výběrového řízení.

Pokud je kandidát vhodný, projde do dalšího kola, kterým je výběrový pohovor (viz příloha II) vedený zástupcem Kooperativy podle potřeby agentury, kde hlavní důraz by měl být kladen na podporu motivace kandidáta. Tento rozhovor by se měl konat co nejdříve od prvního kola. Druhé kolo může také zahrnovat mini assessment centrum, což je zkrácená a zúžená forma assessment centra, která ale není založená na interakci uchazečů navzájem mezi sebou, může se ho tedy účastnit jeden i několik uchazečů zároveň. Mini assessment centrum vede personalista agentury k tomu proškolený a certifikovaný (který následně metodicky vede manažera), popřípadě může vést proškolený personalista jiné agentury nebo zaměstnanec personálního úseku. Termín mini assessment centra musí být domluven alespoň 14 dní předem.

V případě, že je kandidát vyhodnocen jako vhodný pro pozici obchodního zástupce, následuje administrativní část. Tato část se skládá z vyplnění osobního dotazníku a dalších potřebných dokladů k uzavření pracovního poměru, dále také zahrnuje domluvu o dalších krocích vedoucích k nástupu a případně také domluvu o době, kterou potřebuje na rozmyšlenou, zda nabídku přijme.

Celý proces náboru obchodního zástupce je povinen personalista agentury zaznamenat na formulář s názvem „Zpětná vazba náboru obchodního zástupce“.

Vyhodnocení zpětných vazeb slouží pro nastavení efektivního náboru a výběru obchodních zástupců.

## 4.2 Vzdělávání obchodních zástupců

Dle slov obchodního manažera „*Je vzdělávání jedním z hlavních pilířů, na nich si společnost Kooperativa staví vztah se svými zaměstnanci. Uvědomuje si, že v dnešní době znalostní ekonomiky, kdy znalosti a dovednosti určují potenciál úspěchu společnosti, je investice do vzdělávání lidí, kteří ve společnosti Kooperativa vytvářejí její know-how, klíčová.*“<sup>70</sup> Je vhodné říci, že celý proces vzdělávání probíhá přímo ve společnosti Kooperativa, nikoliv mimo ni. Ne všechny formy vzdělávání pořádá společnost Kooperativa, například odborné zkoušky zprostředkovává Česká národní banka.

### 4.2.1 Proces adaptace

Po rozhovoru s obchodním manažerem autorka práce zhodnotila, že za nejdůležitější část ve vzdělávání obchodního zástupce společnost považuje přípravu, která je rozdělena do prvních měsíců zaměstnání. Každý nový uchazeč o práci obchodního zástupce dostává smlouvu na dobu určitou, která je půl roku, po kterou prochází tzv. procesem adaptace. V 6. měsíci tohoto adaptačního procesu splňuje tzv. certifikaci, která určuje, zda mu bude smlouva prodloužena či nikoliv. V rámci celého adaptačního procesu se obchodní zástupce připravuje na svou pozici a plní úkoly dohodnuté s manažerem. Cílem tohoto adaptačního procesu je poskytnutí podpory novým zájemcům o místo obchodního zástupce, jak ze strany manažera, tak ze strany personalisty. Při nástupu obchodní zástupce obdrží tzv. průvodce adaptačním procesem, který slouží k nastavení rozvojového plánu v adaptačním období. V tomto průvodci najde každý obchodní zástupce seznam aktivit, které ho čekají v prvních měsících, především jejich obsah a formu vzdělávání.

Jak již bylo řečeno, každá z aktivit má svou formu vzdělávání. Může se jednat například o:

- **Seminář** – je forma vzdělávání, která je zaměřena na předávání faktických informací a teoretických znalostí. Výhodou této formy je rychlost, jakou jsou informace předány, naopak nevýhodou je jednosměrnost toku informací.

---

<sup>70</sup> Zdroj Anon, manažerem obchodního oddělení, ze dne 20.1.2017

- **E-learning** – je forma elektronického vzdělávání, které probíhá samostudiem. Tento systém má Kooperativa v provozu již 9 let, kde se pomocí e-kurzů mohou obchodní zástupci vzdělávat a zároveň také mohou podstoupit testy, které jim počítač poté sám vyhodnotí.
- **Workshop** – může mít různé podoby, mezi nejčastěji používané v pojišťovně Kooperativa patří brainstorming a případová studie.
- **Trénink** – se používá ke zvýšení výkonů a rozvoje obchodních zástupců. Jedná se o trénování určitých znalostí a dovedností, které získaly v jiné formě vzdělávání.
- **Zkouška** – jedná se o odbornou zkoušku, která je organizována Českou národní bankou. Dříve se tato zkouška musela plnit přímo v České národní bance v Praze, ale nyní je již možné tuto zkoušku plnit přímo ve společnosti Kooperativa, která dostala od České národní banky oprávnění.

Obsah aktivit, vyplývající z rozvojového plánu, je velmi důležitý, protože určuje, na co se má obchodní zástupce připravit a může si předem zjistit o daném tématu informace. Těchto aktivit je ve společnosti Kooperativa velké množství, proto budou popsány v každém měsíci adaptačního procesu zvlášť.

Pro charakteristiku aktivit byl zvolen rozhovor s obchodním zástupcem, který celým adaptačním procesem prošel a má možnost se ke každé aktivitě blíže vyjádřit. Nejvíce aktivit ke splnění samozřejmě probíhá v prvním měsíci, kde do aktivit spadají následující:

- **Vstupní seminář (seminář)** – základem semináře je seznámení a představení pobočky, ve které bude obchodní zástupce pracovat. Dále je seznámen se strukturou agentury, firemní kulturou, průběhem adaptace, systémem odměňování a částečně se také věnuje základům právního minima. Podstoupení tohoto semináře je základním předpokladem pro pokračování v dalších seminářích.
- **Prodejní dovednosti I. (seminář)** – aktivita v podobě semináře, kde jsou probírány například vlastnosti úspěšného obchodního zástupce, jak úspěšně oslovit zákazníka nebo jak si naplánovat počet schůzku a telefonátů za den. Součástí prodejních dovedností je pečlivá příprava na schůzku a mapování oblastí, ve které se bude obchodní zástupce pohybovat.

- **Prodejní dovednosti II. (trénink)** – jedná se o trénink, při kterém se trénují zjištěné znalosti a dovednosti z předchozího semináře. Tento trénink je zaměřen na mapování v oblasti životního pojištění, kde se obchodní zástupce dozví, jaké informace mají získávat od klientů právě při pojišťování tohoto typu.
- **Prodejní dovednosti III. (trénink)** – navazující trénink na předchozí Prodejní dovednosti II. Opět se týká mapování situace, nyní ale v oblasti aut a majetku.
- **Životní a úrazové pojištění – 23UO, 7UO, 53UD, Medikompas 23ZA, Perspektiva 7BN (produktový e-learning)** – tato aktivita probíhá pomocí e-learningu neboli samostudia, kde obchodní zástupce získává informace o různých možnostech životního a úrazového pojištění.
- **Životní pojištění Perspektiva (seminář)** – aktivita v podobě semináře, který se podrobněji zabývá životním pojištěním Perspektiva, které je zaměřené na pojištění v případech smrti, úrazu, nemoci či dalších rizik.
- **Životní pojištění Perspektiva (trénink)** – v této aktivitě proběhne trénink, jak vytvořit kalkulaci dle zjištěných informací, a zároveň o přenesení získaných vědomostí do praxe.
- **Odborná zkouška (zkouška)** – jedná se o zkoušku, kde je testována odborná způsobilost obchodního zástupce prostřednictvím České národní banky. Obchodní zástupce, jakožto zaměstnanec společnosti Kooperativa, plní pouze základní stupeň odborné způsobilosti. Vyšší stupeň plní ve společnosti pouze pojišťovací makléři.
- **Právní minimum (e-learning, seminář)** – je kombinace e-learningu a semináře na téma právní minimum, kde obchodní zástupce získá základní přehled o platném českém právu v pojišťovnictví, jeho terminologii a základních institucích. Zároveň si osvojí základní znalosti z obchodního, občanského a pracovního práva, získá informace, jak sjednat a uzavřít smlouvu a bude vědět, na co si dát pozor při uzavírání smluv.
- **Pojištění motorových vozidel (e-learning)** – aktivita probíhající formou e-learningové vzdělávání na téma pojištění motorových vozidel zabývající se především havarijním a povinným ručením.
- **Pojištění motorových vozidel (seminář)** – po e-learningovém vzdělávání prochází obchodní zástupce seminářem na toto téma.
- **Pojištění motorových vozidel (trénink)** – následně po semináři nesmí chybět trénink, kde vše, co se v semináři a e-learningu naučili, procvičí.

- **Všeobecný produktový kurz (e-learning)** – e-learningový kurz, kde se obchodní zástupce dozví vše o produktech společnosti Kooperativa.
- **Všeobecné informace k pojistným produktům (e-learning)** – e-learningové vzdělávání, které se týká všeobecných informací o pojistných produktech ve společnosti.
- **Export pojistných smluv (e-learning)** – e-learningové vzdělávání zabývající se procesem exportu smluv. Především průběhem procesu a možnostmi využití pro obchodního zástupce.
- **Legalizace (e-learning)** - e-learningové vzdělávání, které se provádí především kvůli tomu, aby obchodní zástupce uměl a věděl, kdy má identifikovat člověka. Zároveň kvůli praní špinavých peněz, aby se nemohlo stát, že peníze investované do pojištění budou například z trestné činnosti.

Kromě zmíněných aktivit musí každý měsíc obchodní zástupce projít dalšími aktivitami. Řadí se sem seznámení s adaptační příručkou, podpis adaptačního plánu, několik prodejních schůzek s doprovodem a také několik týdenních rozhovorů. Po každém měsíci probíhá jeho hodnocení, které bude popsáno v samostatné kapitole hodnocení.

Druhý měsíc z pohledu aktivit již není tolik náročný, je jich zde oproti prvnímu měsíci méně:

- **Majetkové pojištění (e-learning)** – e-learningové vzdělávání se zaměřením na majetkové pojištění.
- **Majetkové pojištění (seminář)** – seminář navazující na předcházející e-learning, který se zaměřuje na rozšíření vědomostí z předcházejícího měsíce v dané oblasti.
- **Majetkové pojištění (seminář, trénink)** – kombinace semináře a tréninku k majetkovému pojištění.
- **Dětská a důchodová pojištění (seminář, trénink)** – seminář a trénink na téma dětská a důchodová pojištění.
- **Prodejní dovednosti (workshop, trénink)** – workshop, který se zabývá prodejními dovednostmi, na který navazuje trénink.

Ve třetím měsíci adaptačního procesu je také pouze několik aktivit, které obchodní zástupce musí splnit:

- **Jednorázové pojištění (e-learning)** – e-learningový kurz týkající se jednorázového pojištění, kam se může řadit například pojištění do zahraničí, které po jisté době zanikne.
- **Jednorázové pojištění (seminář, trénink)** – seminář a trénink navazující na předchozí e-learning.
- **Práce s klientskými kmeny (workshop)** – workshop obsahující také trénink práce s klientskými kmeny, kde se učí kmeny vytvářet a starat se o ně.
- **Trénink prodejních dovedností** – trénink dovednostní, které obchodní zástupce využívá při prodeji.
- **Kooportál (e-learning)** – tento e-learningový kurz je především o tom, aby se s tímto internetovým portálem obchodní zástupce naučil a předával tyto informace dále. Kooportál je portál, kde si klient může prohlížet své smlouvy nebo v nich provádět změny.
- **Prodejní dovednosti (workshop)** – workshop, který se zabývá prodejními dovednostmi.

Po ukončení třetího měsíce adaptace je prováděno hodnocení zkušební doby. V tomto hodnocení se rozhodne, zda společnost chce dále pokračovat ve spolupráci se zájemcem na místo obchodního zástupce či nikoliv. Stejně i zájemce o místo obchodního zástupce se může sám rozhodnout, že odejde a dále v adaptaci nebude pokračovat. Pokud je rozhodnuto, že bude obchodní zástupce pokračovat, dále prochází procesem adaptace, až do 6. měsíce, kdy proběhne u obchodního zástupce certifikace. Certifikace je forma atestace, která probíhá v přesně určený datum, a její obsah je následující:

- ověření produktových znalostí (e-learningový kurz),
- ověření obchodních dovedností (telefonování, prodejní rozhovor),
- zhodnocení výkonu,
- zhodnocení výsledků certifikace.

Hodnotící kritéria jsou taková, že pokud obchodní zástupce splní certifikaci na minimálně 80 %, je mu prodloužena smlouva na dobu neurčitou okamžitě. Pokud tuto hranici nepřesáhne, prodlouží se mu smlouva pouze o tři měsíce, ve kterých musí splnit

adaptační plán pro 6., 7. a 8. měsíc. V 9. měsíci ho čeká opakovaný prodejní rozhovor, kdy je mu po splnění prodloužena smlouva na dobu neurčitou. Pokud však adaptační plán v 6., 7. a 8. měsíci nesplní, je mu smlouva ukončena.

#### **4.2.2 Doškolení**

Procesem adaptace celý program vzdělávání nekončí, jako v každém zaměstnání i v práci obchodního zástupce je nutné během zaměstnání procházet dalšími semináři a workshopy. Doškolení má dvě hlavní linie, do první se řadí především školení, kde se obchodní zástupci seznamují s novinkami a změnami, které přicházejí na trh postupem času. Druhá linie se zaměřuje pokaždé na něco jiného, každé období je totiž ve společnosti vybíráno téma, které je aktuální či je v něm viděn potenciál a je potřeba mu věnovat větší pozornost. Na toto téma jsou poté vedeny školení i přesto, že v této oblasti neproběhly žádné změny. Krom těchto povinných linií v doškolení mají obchodní zástupci možnost zapojit se i do doporučených školení, kde získávají další informace v oblastech, které se jim zdají důležité či zajímavé.

Samozřejmě také musí po určité době projít opakovaným testováním. Většinou toto testování probíhá pomocí e-learningu, kde si stejně jako v adaptačním procesu obchodní zástupce projde podklady vzdělávání. Následně na to musí splnit e-test, který je automaticky vyhodnocen počítačem. V případě splnění je mu zaslán certifikát, který musí ve společnosti odevzdat. Při nesplnění může obchodní zástupce test opakovat, ale pokud by i nadále byl neúspěšný, nemůže již vykonávat práci obchodního zástupce ve společnosti Kooperativa. I Česká národní banka požaduje obnovování zkoušky odborné znalosti, které probíhá vždy po 5 letech od posledního testování.

### **4.3 Hodnocení obchodních zástupců**

Hodnocení obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa, dle rozhovoru s obchodním manažerem, tvoří důležitou součást personálního řízení, je stálou součástí řídicí práce a má mimořádný význam především jako účinná zpětná vazba pro aktuální motivaci obchodního zástupce, ale také pro svůj přínos ve vazbě na problematiku odměňování. *„Hlavními cíli hodnocení ve společnosti je především motivace ke zvyšování výkonnosti, dále také pravidelná komunikace mezi obchodním zástupcem a jeho*

*obchodním manažerem, týkající se právě hodnocení pracovních výsledků a osobního rozvoje.*“<sup>71</sup>

Kooperativa pro hodnocení využívá metodu předem stanovených cílů. Vzhledem k tomu je nutno před začátkem procesu hodnocení stanovit, jaké cíle se budou u obchodních zástupců sledovat. Tyto cíle musí být stanoveny efektivně tak, aby ukazovaly skutečné výkony obchodních zástupců, a aby měly správnou vypovídající hodnotu.

#### **4.3.1 Hodnocení v době adaptace**

Každý obchodní zástupce má ve svém procesu adaptace plán na každý měsíc, kterým by se měl řídit. Na konci každého měsíce obchodní manažer společně s obchodním zástupcem porovnává plán se skutečností a vyhodnocují ho. V tomto plánu se nacházejí již zmíněné cíle, kam patří:

- **Výdělek** – jedná se o částku v korunách, kterou obchodní zástupce vydělal za daný měsíc.
- **Produkce za měsíc** – toto kritérium je bráno jako hodnota toho, jak je daný obchodní zástupce produktivní. Jedná se o počet smluv (životní pojištění, pojištění majetku, pojištění motorových vozidel), které vytvořil a podepsal v daném měsíci.
- **Telefonování** – počet telefonátů, které za určený měsíc obchodní zástupce provedl.
- **Počet schůzek** – číslo, které odpovídá počtu sjednaných a uskutečněných schůzek s klienty za určitý měsíc.

Kromě hodnocení společně s obchodním manažerem se během procesu adaptace nachází hodnocení osobní, kde se každý obchodní zástupce hodnotí sám. V této části je opět daný plán, kde si obchodní zástupce určuje, na co se primárně zaměří v oblasti znalostí a dovedností, které konkrétní kroky k tomuto podnikne a kdy a jak je podnikne. Poté si sám vypisuje, co se mu v daný měsíc povedlo nebo nepovedlo, v čem si myslí, že je silný a v poslední řadě, zda je něco co mu dělá problém a potřeboval by v tomto směru pomoci.

---

<sup>71</sup> Zdroj Anon, manažerem obchodního oddělení, ze dne 20.1.2017



Během procesu adaptace také probíhá hodnocení před koncem zkušební doby a hodnocení ke konci doby určité, kde se hodnotí, zda je vhodné prodloužit obchodnímu zástupci smlouvu na dobu neurčitou. V této části je hodnocení prováděno obchodním manažerem a trenérem. Obchodní manažer hodnotí především aktivity (počet schůzek, výsledek celkem, výdělek, skladba sjednávaných produktů) a také osobní předpoklady (přístup k práci, aktivita, samostatnost, nasazení, zdroje klientů, úroveň záznamů o klientech, orientace ve spektru produktů, úroveň komunikace). Trenér je pro změnu zaměřený na teorii (znalosti produktů) a praxi (prodejní dovednosti - příprava na schůzku, úroveň prodejního rozhovoru, aktivita při vyhledávání klientů a jejich zdroje). Na konci tohoto hodnocení je podán závěr, kde je celkové zhodnocení předpokladů k výkonu profese obchodního zástupce a doporučení dalších směrů teoretického a praktického rozvoje.

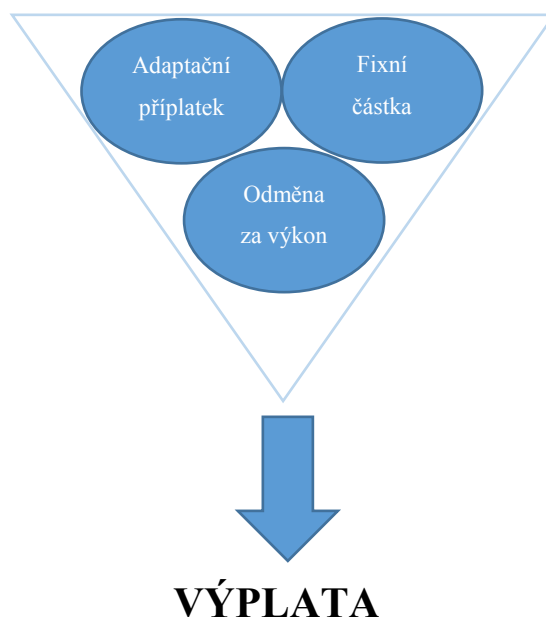
#### **4.3.2 Hodnocení po skončení adaptace**

Procesem adaptace hodnocení nekončí, nadále je obchodní zástupce hodnocen podle předem stanovených cílů, které jsou stejné jako v procesu adaptace. Systém hodnocení po procesu adaptace je opět zaznamenáván do předem stanoveného plánu, jelikož se firma snaží mít všechno v tištěné podobě. Odlišnost od hodnocení v procesu adaptace a mimo proces je v tom, že obchodní manažer může kontrolovat pouze výdělek, díky kterému zjistí, zda splnil či nesplnil ostatní cíle. Po skončení procesu adaptace není brán takový důraz na všechny cíle, ale především na výdělek, který slouží jako podklad k odměňování obchodního zástupce.

#### **4.4 Odměňování obchodních zástupců**

Na proces hodnocení úzce navazuje pojem odměňování. Z vnitropodnikových materiálů je možné zjistit, že společnost Kooperativa využívá pro odměňování obchodních zástupců různé formy, které se liší podle doby zaměstnání ve společnosti. Tuto dobu je možné rozdělit do dvou skupin, první z nich je do 6. měsíce od zaměstnání a druhá od 7. měsíce od zaměstnání.

**Obrázek 5 Odměňování do 6 měsíce<sup>72</sup>**



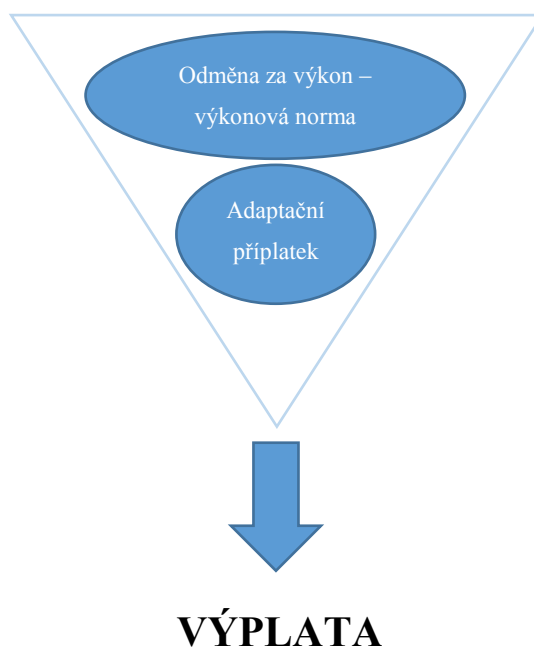
Jak je z obrázku 5 patrné, do 6. měsíce od zaměstnání se skládá výplata ze tří částí:

- **Fixní částka** - určena pevně stanovenou sazbou, kterou obchodní zástupce obdrží na konci každého měsíce za vykonanou práci. Výše fixní částky za práci se sjednává v pracovní smlouvě.
- **Adaptační příplatek** – částka, kterou může obchodní zástupce získat za plnění svého adaptačního plánu v prvních 6. měsících svého zaměstnání. Do adaptačního plánu se zařazuje například účast na seminářích a trénincích, splněné zkoušky, schůzky s doprovodem a též týdenní rozhovory. Do tohoto příplatku se také řadí odměna za hodnocení, které při procesu adaptace probíhá.
- **Odměna za výkon** – složka, do které patří hlavně odměny za provedené smlouvy, kterým se jinak říká provize, což je procento z uzavřeného pojistného (pojistné je částka, kterou platí klienti za pojištění). Toto procento je u každého druhu pojištění jiné (životní, neživotní – majetek, vozidla, odpovědnosti). Z těchto vyjmenovaných se nejvyšší procento uděluje z životních pojištění.

---

<sup>72</sup> Vlastní zpracování

**Obrázek 6 Odměňování od 7 měsíce<sup>73</sup>**



Obrázek 6 nám ukazuje odměňování od 7. měsíce zaměstnání. Jak je možné si na obrázku všimnout, v tomto období již obchodní zástupce nedostává žádný fixní plat a musí se tedy spolehnout na vlastní výkon, podle kterého je hodnocen. V tomto období se tedy výplata skládá jen ze dvou částí:

- **Odměna za výkon: výkonová norma** – stejně jako v prvním období je to provize z vytvořených pojistných smluv. Tato provize se od prvního roku zaměstnání navyšuje o tzv. následnou provizi. Následná provize je ta, která je nižší než základní, ale s přibývajícím dobou zaměstnání se může zvyšovat oproti základní provizi.
- **Adaptační příplatek** – tvořen částkou, kterou může obchodní zástupce získat za plnění svého vzdělávacího plánu, který je méně obsáhlý, než v prvních šesti měsících zaměstnání. Do tohoto procesu se již neřadí příplatek za hodnocení, jelikož je obchodní zástupce závislý pouze na vlastním výdělkem.

#### **4.4.1 Bonusy**

Vedení společnosti si dobře uvědomuje, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším faktorem podniku a největší konkurenční výhodou. Svým obchodním zástupcům proto

---

<sup>73</sup> Vlastní zpracování

zajišťuje nadstandardní pracovní podmínky ve flexibilním pracovním prostředí. Společnost poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- **Stravenky** – tento benefit se obchodních zástupců také týká, jelikož jsou zaměstnanci společnosti. Počet stravenek je závislý na počtu pracovních dní v daném měsíci. Rozdíl mezi celkovou cenou stravenky a příspěvkem od společnosti se hradí srážkou ze mzdy obchodního zástupce.
- **Příspěvek na penzijní připojištění** – tento příspěvek je poskytován na základě elektronické žádosti doručené personálnímu oddělení, obdržené kopie smlouvy o penzijním připojištění a obdržení čísla účtu, na který má zaměstnavatel svůj příspěvek posílat.
- **Mobilní telefon** – pracovní prostředek, který je nezbytný pro práci obchodního zástupce, ať už ke komunikaci v práci či s klienty. Každý mobilní telefon má zvýhodněný tarif, který obsahuje především volné minuty na telefonování.
- **Notebook** – jedná se o druhý pracovní prostředek, který nově nastupující obchodní zástupce obdrží. Využívá ho především k vyřizování smluv, komunikaci pomocí e-mailu a podobným záležitostem.
- **Referenční automobil** – tento automobil je dostupný vždy na pobočce. Slouží obchodnímu zástupci k tomu, aby mohl dojet na sjednané schůzky.

## **5 Komparace, návrhy zefektivnění a model řízení obchodních zástupců**

Následující kapitola se věnuje porovnání teoretické části s praktickou částí. Na základě teoretických poznatků z použité literatury, informací získaných prostřednictvím odpovědných osob a po důsledné analýze je shledáno, že v oblastech výběru, vzdělávání, hodnocení a odměňování existují určité nedostatky. Pro tyto nedostatky jsou podány návrhy na zefektivnění, které mohou firmě pomoci v budoucím vývoji řízení obchodních zástupců. V poslední části kapitoly je zpracován model řízení obchodních zástupců, který je sestaven na základě zjištěných informací a skutečností, které byly od firmy získány v průběhu výzkumu do praktické části práce.

### **5.1 Komparace a zefektivnění v oblasti výběru**

Společnost Kooperativa získává obchodní zástupce přednostně z interních zdrojů, pokud není z těchto zdrojů vybráno, využívá externí zdroje. Do nejčastějších externích zdrojů patří například úřad práce, inzerce v tisku, internetová inzerce nebo zaměstnávání absolventů. Ve fázi předvýběru uchazečů požaduje společnost strukturovaný životopis, kde jsou podány informace o dosaženém vzdělání, o předchozím zaměstnání a další důležité informace k výběru. Výběr obchodních zástupců probíhá v několika krocích. Nejprve vzniká požadavek na dané pracovní místo a na základě zaslaných dokumentů personální oddělení vyhodnocuje, zda je kandidát vhodný na místo obchodního zástupce. Vyhovující uchazeči jsou pozváni k dvoukolovému výběrovému řízení, kde v prvním kole je využívána metoda osobního pohovoru, v druhém kole nejčastěji metoda pomocí mini assesment centra, což je zkrácená verze assesment centra. Teprve po absolvování těchto kroků je rozhodnuto, zda obchodního zástupce přijmou nebo ne. Rozhodující pravomoc při výběru má především personální oddělení a obchodní manažer.

Před podáním návrhů na zefektivnění v oblasti výběru obchodních zástupců budou uvedeny některé pozitivní stránky, které výběr přináší. Za velmi pozitivní je brána skutečnost, že do procesu výběru obchodního zástupce jsou přímo zapojeni přímí nadřízení, tedy obchodní manažeři, což jim umožňuje vybrat si osobu, která bude nejen splňovat požadavky na něj kladené, ale zároveň zapadne do stávajícího kolektivu, což je velmi důležité.

Proces výběru ve společnosti Kooperativa je velmi dobře sestavený a obsahuje všechny zásadní kroky. Přesto je shledána možnost na zefektivnění, která se týká

odmítnutých uchazečů. V tomto ohledu je společnosti doporučeno vytvořit si databázi odmítnutých uchazečů na místo obchodního zástupce, zejména těch, kteří ve výběrovém řízení skončili na předních místech. Díky této databázi je možné v případě uvolnění místa oslovit bývalé uchazeče, zda by neměli stále o práci zájem. Tento bod je velmi efektivní zejména proto, že pozice obchodního zástupce je velmi náročná a většina kandidátů opouští místo v procesu adaptace, nebo později z důvodu závislosti na odměně za výkon, která tvoří skoro jedinou složku jeho platu a kterou ne každý obchodní zástupce zvládá udržet ve vhodné výši. Toto zefektivnění by mohlo napomoci firmě, aby nemusela provádět celý proces výběru znovu, což je jak časově, tak finančně náročné.

## **5.2 Komparace a zefektivnění v oblasti vzdělávání**

Rozmanitost vzdělávacích metod ve společnosti Kooperativa je značná. Z metod vzdělávání využívá společnost především metody vzdělávání mimo pracoviště, do kterých se řadí například workshop, seminář nebo trénink. Vzdělávání na pracovišti zde není příliš uplatňováno, což není na škodu. Metody vzdělávání na pracovišti jsou využívány jen při zaškolování nových obchodních zástupců a neslouží pro rozvoj schopností a dovedností pracovníka, ale spíše pro osvojení si práce. Není jim tedy věnována taková pozornost. Hojně je využíván rovněž e-learning, jehož prostřednictvím se zprostředkovávají přípravná školení a testování. Obchodní zástupci mají možnost přihlásit se na kurzy určené speciálně jim, nebo se zapojit do doporučených školení, kde se mohou dozvědět další informace navíc. Co se týká oblasti vzdělávání obchodních zástupců, autorka konstatuje, že je velmi rozmanitá a jí věnován dostatečný prostor.

I přes rozmanitost vzdělávacího programu byly zjištěny určité nedostatky v systému vzdělávání. Z toho důvodu jsou podány návrhy, které by v budoucnu společnost mohla využít ke zlepšení vzdělávacího systému. Mezi jeden z hlavních návrhů patří výuka cizích jazyků, která by byla velmi výhodná nejen proto, že majoritním akcionářem je Vienna Insurance Group se sídlem ve Vídni, ale především z důvodu pravomoci obchodních zástupců zprostředkovávat pojištění nejen v České republice, ale v celé Evropské unii. Cizí jazyk by se také mohl využít díky stále se rozšiřující globalizaci, kvůli které je v České republice čím dál více cizinců, kteří potřebují pojištění stejně jako občané České republiky. Co se týká formy studia, pokud by bylo zvoleno samostudium, nemělo by to moc velký úspěch, jelikož se často setkáváme s tím, že lidé nemají vůli se jít učit, učí se nepravidelně a nemají po práci na samostudium čas. Jedinou možností je zavedení firemních seminářů, do kterých by obchodní zástupci docházeli

pravidelně. Tyto semináře by byly bezplatné, což by mohla pro obchodní zástupce být šance a zároveň motivace ke studiu.

Další nedostatek byl shledán v systému vyhodnocování vzdělávání. Je jím chybějící efektivita vzdělávání a rozvoje vzhledem k výkonnosti. Bylo by vhodné zavést dotazník týkající se právě hodnocení vzdělávacích kurzů. Do šetření by byly zahrnuty otázky typu: Co se v důsledku školení změnilo?; Naučil/a jste se něco nového?. Dále by stálo za zvážení zavedení hodnotícího dotazníku, který by účastníci vyplňovali s určitým časovým odstupem po skončení školení. Tento dotazník by obsahoval otevřené otázky jako: Co jste začal/a dělat odlišně po absolvování školení?; Existuje podle Vás nějaká spojitost mezi tím, co nyní děláte jinak a tím, co se odehrávalo na školení?; Změnilo se něco ve Vašich osobních plánech? Neméně přínosná by mohla být rovněž zpětná vazba trenéra prodeje. Je navrhováno sestavení formuláře, ve kterém by trenéři prodeje měli za úkol zhodnotit organizační a technickou stránku kurzu, popsat případné problémy a navrhnout možná řešení problémů. Vyplněné formuláře by dostávali specialisté na vzdělávání a mohli by je zohlednit při přípravě dalších vzdělávacích programů.

Jak bylo zmíněno na začátku praktické části, obchodní zástupci jsou zaměstnanci firmy, právě toho se týká poslední návrh na zefektivnění v systému vzdělávání. Jedná se o zjednodušení výběru vzdělávaných lidí. Pro akcionáře Vienna Insurance Group a vlastně pro celou společnost by bylo výhodné, aby se šetřily náklady firmy. Z tohoto hlediska je shledán návrh, aby společnost přijímala obchodní zástupce na základě IČO a ne na základě smlouvy, jako je tomu doposud. Přijetí obchodní zástupci na základě IČO by prošli procesem adaptace, a po jeho splnění, kdy by firma věděla, že jsou již dobře vzděláni a vykazují výsledky, by jim navrhla získat smlouvu o zaměstnání ve společnosti Kooperativa. Během tohoto procesu by pro společnost bylo výhodou, že by nemusela platit náklady na zaměstnance (odvody na zdravotní a sociální pojištění) a vybrala by zaměstnance, kteří odpovídají jejím představám. Tímto by se také předešlo stálému příjmu a fluktuaci obchodních zástupců, ke kterému ve firmě dochází.

### **5.3 Komparace a zefektivnění v oblasti hodnocení**

Pro hodnocení obchodních zástupců se nejčastěji využívá hodnocení dle předem stanovených cílů. Toto hodnocení je prováděno každý měsíc na základě výkonu daného obchodního zástupce. Celý proces hodnocení je prováděn písemně a ukládán, tudíž nemohou nastat nesrovnalosti a vše je možno doložit. Jako pozitivní stránka je bráno

zapojení obchodních zástupců do systému hodnocení, tedy sebehodnocení, kdy se každý z nich hodnotí na základě subjektivního pocitu.

Na základě analýzy dosavadního stavu systému hodnocení obchodního zástupce je podán závěr, že systém hodnocení je promyšlený a velmi dobře propracovaný, proto zde nelze navrhnout možná zefektivnění.

#### **5.4 Komparace a zefektivnění v oblasti odměňování**

Odměňování obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa se značně liší od zmíněné charakteristiky v teorii. Pro obchodní zástupce od 7. měsíce zaměstnání neexistuje žádná fixní částka, ale pouze odměna za výkon, což spočívá v tom, že obchodní zástupce je vyplácen jen za provedený výkon, nikoliv za to, že by ve firmě pouze přebýval.

Pozitivní stránka je shledána především v tom, že oceňování práce zaměstnance je závislé na pracovním výkonu a kvalitě jeho provedení, což může být přínosem pro motivaci zaměstnanců. Za negativní je bráno to, že jde o jedinou složku platu (pokud není brán ohled na adaptační příplatek), která zdaleka není tak velká, aby s ní mohl obchodní zástupce celý následující měsíc hospodařit. To znamená, že každý obchodní zástupce se musí spolehnout pouze sám na sebe a nemá žádnou pevně stanovenou částku platu.

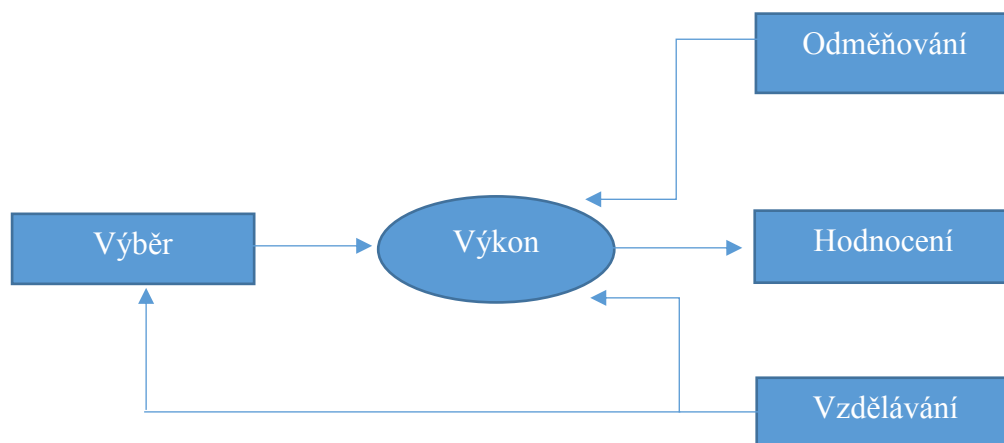
Pro tento celkem zásadní problém je shledána možnost na zlepšení. Je navrhováno prodloužit dobu, po kterou budou obchodní zástupci dostávat fixní částku na alespoň jeden rok. Období 6. měsíců je velice krátká doba, za kterou není obchodní zástupce schopen získat si v dnešní době dostatečný počet provizí. Částka by mohla být i menší, ale zaručila by alespoň minimální příjem. Tento návrh by zároveň mohl přesvědčit obchodní zástupce, aby neodcházeli z důvodů nízkých výdělků. Také by díky tomu společnost nebyla nucena vzdělávat nově přijaté obchodní zástupce.

#### **5.5 Model řízení obchodních zástupců**

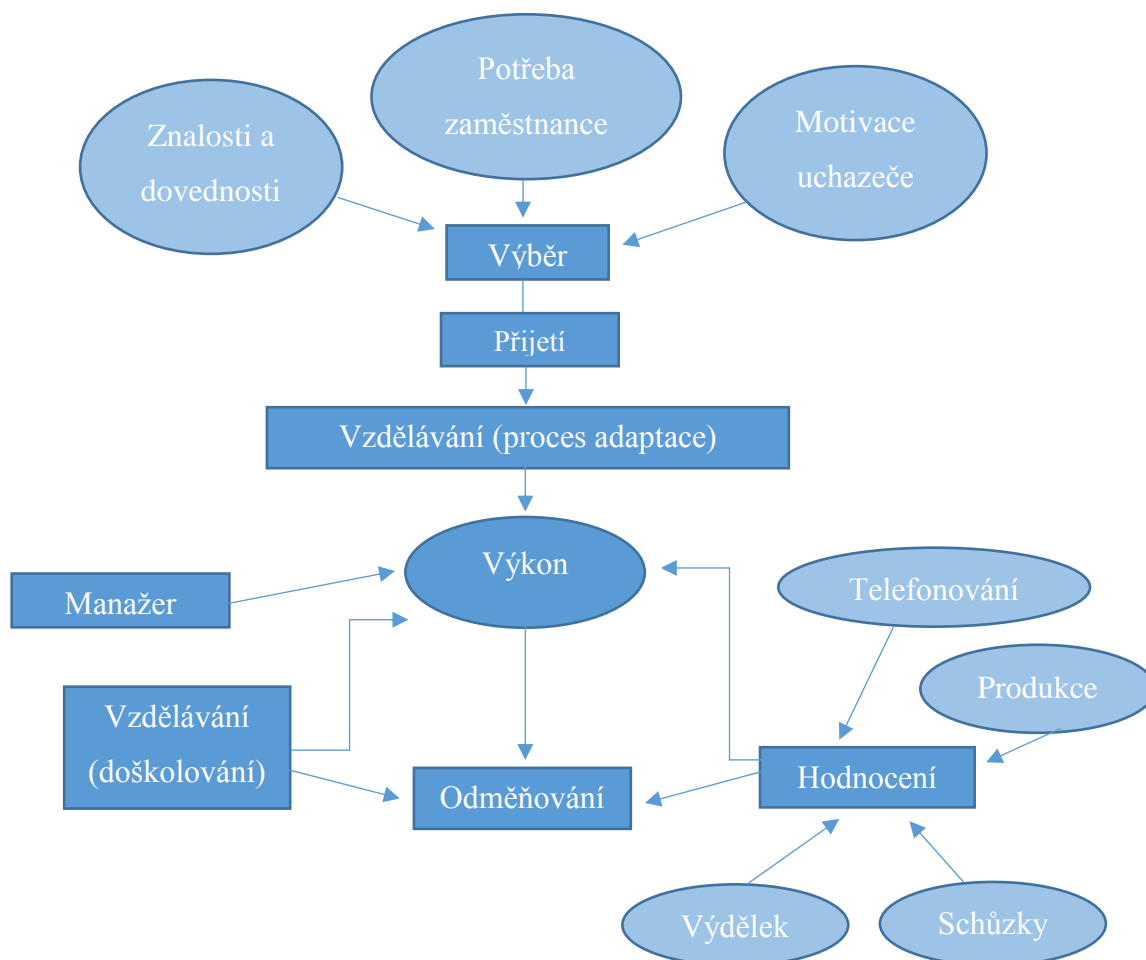
Zde vytvořený model řízení obchodních zástupců se skládá z již zmiňovaných oblastí řízení a vlivů, které na dané oblasti působí. Model je sestaven na základě zjištěných informací a skutečností, které byly od firmy získány v průběhu výzkumu do praktické části práce. Model je vytvořený na základě známého modelu, který je běžně používán a nazýván v literatuře jako Michiganský model (viz obrázek 7).



**Obrázek 7 Michiganský model řízení lidských zdrojů<sup>74</sup>**



**Obrázek 8 Model řízení obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa<sup>75</sup>**



<sup>74</sup> FOMBRUN, Charles J., TICHY, Noel M., DEVANNA, Mary A., *Strategic Human Resource Management*. 1. vyd. New York : John Wiley, 1984. 41 s. ISBN 0-47181079-7.

<sup>75</sup> Vlastní zpracování

Jak je možné v modelu vidět (viz obrázek 8), proces řízení obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa vzniká u výběru obchodního zástupce. Na výběr působí tři základní vlivy. Nejvýznamnějším vlivem je dle výzkumu potřeba zaměstnance, v tomto případě obchodního zástupce. Potřeba obchodních zástupců se vyznačuje počtem zaměstnanců, které může a potřebuje společnost přijmout dle svých možností. Tento počet musí společnost důkladně naplánovat, především je nutné vědět, kolik práce v příštím stanoveném období má firma vykonat k uskutečnění plánovaných výkonů a teprve potom se zjišťuje konečný stav, kolik bude potřeba přijmout zaměstnanců na konkrétní pozici obchodního zástupce. Na základě těchto informací poté společnost vypisuje inzerát právě na místo obchodního zástupce. Další vliv působící na výběr jsou znalosti a dovednosti zaměstnance, které určují, co obchodní zástupce prakticky ovládá. Dle těchto skutečností se společnost rozhoduje, zda má uchazeč adekvátní schopnosti pro přijetí. Společnost se zaměřuje nejen na tzv. tvrdé dovednosti (tj. odborné), ale především na tzv. měkké dovednosti (komunikační dovednosti, schopnost řešit problémy atd.). Za nejdůležitější se přitom považují schopnost týmové práce, komunikační dovednosti, spolehlivost, loajalitu a zodpovědnost. Zmíněné dovednosti a znalosti se ověřují při výběrovém pohovoru a následně poté v procesu adaptace. V poslední řadě je vliv nazývaný se motivace zaměstnance, jedná se o vliv, který se zjišťuje pomocí výběrového pohovoru a zaměřuje se především na to, jakou má uchazeč motivaci pracovat ve společnosti.

Na výběr plynule navazuje přijímání zaměstnance. Pro každého obchodního zástupce platí, že na začátku svého pracovního poměru vždy dostává smlouvu na půl roku, tedy na dobu určitou. Tato smlouva je prodloužena až po splnění procesu adaptace a vykonání odborné zkoušky potřebné k výkonu práce. Celkový proces přijímání obchodního zástupce je stanoven vnitřním předpisem personálního úseku. Povinností vedoucích organizačních složek, které stanovuje vedle zákoníku práce i Pracovní řád Kooperativy pojišťovny a.s., je mimo jiné uvedení a seznámení nového zaměstnance s pracovním místem, s fungováním pracoviště a s jeho hlavními úkoly.

Po přijetí se obchodní zástupce dostává do fáze vzdělávání, kde první částí vzdělávacího procesu je adaptace. Tato část je pro společnost velmi specifická, trvá 6-12 měsíců a je na ní kladen velký důraz. Během této doby je obchodní zástupce školen a trénován v různých oblastech týkajících se pojišťovnictví. Hlavním cílem celého procesu adaptace je vyškolit si kvalitní obchodní zástupce, kteří budou pro firmu

zodpovědně pracovat a plnit její požadavky, které se týkají především dostatečné úrovně výdělku obchodního zástupce.

Po uplynutí adaptační doby přechází obchodní zástupce do fáze výkonné. Jedná se o fázi, kdy každý obchodní zástupce pracuje sám na sebe, má vlastní možnosti práce a již se nemusí řídit adaptačním plánem. Na výkon má vliv vzdělávání a hodnocení. Vzdělávání (doškolení) z toho důvodu, že čím více je obchodní zástupce vyškolen, tím má větší znalosti a dovednosti. Následkem toho je, že je lépe schopen se orientovat v rozmanité oblasti služeb pojišťovnictví a následně efektivněji vykonává svou práci. Dalším vlivem je hodnocení, na základě kterého je obchodní zástupce odměňován. Kromě zmíněných vlivů ve výkonné části působí také obchodní manažer, který dohlíží na práci obchodního zástupce, poskytuje mu rady týkající se komunikace se zákazníky, ale také rady zaměřené přímo na průběh schůzek, kam patří chování, které je v zaměstnání obchodního zástupce primární. Manažer rovněž motivuje obchodního zástupce k pracovní výkonnosti, za kterou je poté sám hodnocen v celkovém hodnocení obchodního oddělení.

Po výkonné fázi přichází fáze odměňování, na kterou působí opět vzdělávání i hodnocení. Vzdělávání z toho důvodu, že obchodní zástupce plní vzdělávací plán (doškolení) a prochází všemi určenými školeními, které firma požaduje a za všechna tato školení je poté odměňován určeným příspěvkem. Druhý vliv je hodnocení, ve kterém jsou nejdůležitější čtyři určené cíle. Patří sem telefonování, počet schůzek, produkce a výdělek. Dle splnění těchto čtyř cílů je obchodní zástupce hodnocen a zároveň odměňován.

## Závěr

Bakalářská práce měla za cíl analyzovat řízení obchodních zástupců ve vybrané společnosti, kterou byla zvolena Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Obecně lze říci, že řízení obchodních zástupců je pro tuto společnost velmi důležité a přikládá se mu velká pozornost, především z důvodu neustálého rozvoje této oblasti. Dalším cílem bylo ze zjištěných informací podat návrhy na zlepšení ve vybraných oblastech řízení, které by vedly k celkovému zefektivnění systému řízení.

První fáze při zpracování této bakalářské práce bylo nalezení odborné literatury, české i zahraniční, týkající se daného tématu. Ze zjištěných informací poté vychází první teoretická část práce, kde jsou podány informace o tom, kdo je obchodní zástupce a obchodní manažer, proč a jak jsou tito zaměstnanci pro firmu důležití. Jsou zde také popsány manažerské styly, které využívá obchodní manažer k řízení obchodních zástupců. Dále teoretická část práce popisuje aspekty řízení obchodních zástupců se zaměřením na vybrané oblasti, kterými jsou výběr, vzdělávání, hodnocení a odměňování.

V druhé fázi byl proveden sběr dat o vybrané firmě, na základě kterých je v praktické části představený zkoumaný podnik. Jsou zde analyzovány vybrané oblasti řízení ve firmě, které plynou z vlastních zkušeností, rozhovorů s obchodními zástupci a vnitropodnikových materiálů poskytnutých firmou. Po provedené analýze byla zhotovena komparace teoretické a praktické části, ve které bylo zjištěno, že podnik má vybrané oblasti řízení propracované a celkový dojem z řízení obchodních zástupců byl velmi dobrý. Přesto přes kladné hodnocení řízení obchodních zástupců ve společnosti byly zjištěny určité nedostatky, které firma vykazuje.

Prvním nedostatkem, který vyplývá z oblasti výběru obchodních zástupců, je chybějící databáze odmítnutých uchazečů. Společnost tuto databázi postrádá a při každém výběrovém řízení musí opět provést celý proces výběru od začátku, což je velmi časově a finančně náročné. V návrhové části práce je tento nedostatek autorkou řešen pomocí vytvoření databáze odmítnutých uchazečů na místo obchodního zástupce, které by mělo k dispozici personální oddělení. Tento návrh by měl za následek, že by personální oddělení mohlo vybírat z kandidátů, kteří skončili na předních místech ve výběrovém řízení, což by urychlilo celkový proces výběru vhodného kandidáta.

V oblasti vzdělávání byl shledán nedostatek týkající se výuky cizích jazyků, která je naprosto chybějící, přestože společnost má jako majoritního akcionáře Vienna Insurance Group, které sídlí ve Vídni a pořádá valné hromady v cizím jazyce. Důvodem zavedení výuky by také mohla být pravomoc obchodních zástupců zprostředkovávat pojišťování v celé Evropské unii, ale také rozšiřující se globalizace a stále větší počet cizinců v České republice. Díky těmto důvodům je navrhováno vytvořit firemní semináře, které by měli obchodní zástupci bezplatné, což by pro ně mohlo být motivací ke studiu. Co se týká oblasti vzdělávání, byly shledány i další nedostatky, týkající se vyhodnocování vzdělávacího systému. Návrhem pro zlepšení vyhodnocování je zavedení dotazníků pro hodnocení vzdělávacích kurzů. Jeden by účastníci vyplňovali ihned po skončení kurzů a druhý s určitým časovým odstupem. Krom již zmíněných dotazníků by bylo přínosné zjistit rovněž zpětnou vazbu trenéra prodeje, který by měl za úkol zhodnotit organizační a technickou stránku kurzu a popřípadě popsat problémy a jejich možné řešení. Poslední nedostatek zjištěný z výzkumu v oblasti vzdělávání se týká zjednodušení celkového výběru vzdělávaných lidí. Pro akcionáře Vienna Insurance Group a pro celou společnost by bylo značně výhodné, aby se šetřili náklady firmy. Z tohoto hlediska byl podán návrh, aby společnost přijímala obchodní zástupce na základě IČO a ne na základě smlouvy, jako je tomu doposud. Tito obchodní zástupci by poté prošli procesem adaptace a až po jeho splnění by firma mohla navrhnout získání smlouvy o zaměstnání.

V další části, ve které byla analyzována oblast hodnocení, nebyly nalezeny žádné nedostatky, tudíž nejsou podány návrhy na zlepšení a je konstatováno, že tato oblast je ve společnosti na velmi dobré úrovni.

Poslední analyzovanou oblastí byla oblast odměňování, kde největším problémem bylo shledáno odměňování od 7. měsíce zaměstnání, kdy obchodní zástupce dostává pouze odměnu za výkon, nikoliv fixní částku a k tomu odměnu za výkon. Díky tomu si obchodní zástupce není schopen vydělat dostatečný příjem a z pozice většinou brzy odchází. Na základě tohoto nedostatku je navrhováno prodloužit tuto dobu na alespoň jeden rok, čím by se mohlo zabránit odchodu obchodních zástupců a zároveň by společnost nemusela znovu vzdělávat nově přijaté obchodní zástupce.

V poslední řadě byl zpracovaný model řízení obchodních zástupců, na základě informací a skutečností, které byly od firmy získány v průběhu výzkumu do praktické části práce. V modelu je možné vidět, které vlivy působí na výběr, vzdělávání, hodnocení

a odměňování obchodních zástupců. Celkovým výsledkem práce je podání zmíněných návrhů na zefektivnění, které by firma mohla v budoucnu využít a tím zlepšit svůj stávající systém řízení obchodních zástupců.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LECKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. et al., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2014. 176 s. ISBN 978-80-5038-5.
7. FOMBRUN, Charles J., TICHY, Noel M., DEVANNA, Mary A., *Strategic Human Resource Management*. 1. vyd. New York : John Wiley, 1984. 499 s. ISBN 0-47181079-7.
8. GREGAR, A. *Personální řízení podniku – teorie a praxe*. 4. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2000. 35 s. ISBN 978-80-7318-551-0.
9. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing. 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KRÁLÍČEK, V. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2014. 232 s. ISBN 978-80-7478-557-3.
13. LINDELL, J. *Controller as Business Manager*. New New York : AICPA, 2014. 278 s. ISBN 978-1-94023-563-9.
14. PAULANDURA, L. a kol. *Slovník právních pojmů*. Praha : Wolter Kluwer, 2014. 232 s. ISBN 978-80-7478-660-7.
15. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2047-5.

16. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
17. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha : Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
18. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
19. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
20. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 71 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
21. VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha : Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 97-80-247-4642-5.
22. WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

### Elektronické zdroje

1. DIVIŠ, M. *Stanovy společnosti* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 28.4.2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z WWW: <[http://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/stanovy-spolecnosti/Stanovy\\_Kooperativa.pdf](http://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/stanovy-spolecnosti/Stanovy_Kooperativa.pdf)>.
2. *Informace o pojišťovně k 30.9.2016* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 30.9.2016 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/informace-o-pojistovne/informace-o-pojistovne-k-30.-9.-2016/Informace%20o%20poji%20c5%a1%20c5%a5ovn%c4%9b%20k%2030.09.2016.pdf>>.
3. Logo společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. In: *Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group* [online]. Praha: Kooperativa pojišťovna, 2015 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.koop.cz/>>.
4. MEDEK, M. *Výroční zpráva Nadace pojišťovny Kooperativa 2015* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 31.12.2015 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z WWW: <[http://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/nadace/vyrocní-zprava-nadace-pojistovny-kooperativa-2015/V%c3%bdro%c4%8dn%c3%ad%20zpr%c3%a1v a%20Kooperativa\\_nadace\\_2015.pdf](http://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/nadace/vyrocní-zprava-nadace-pojistovny-kooperativa-2015/V%c3%bdro%c4%8dn%c3%ad%20zpr%c3%a1v a%20Kooperativa_nadace_2015.pdf)>.



5. *O nás* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 2015 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/>>.
6. *O pojišťovně Kooperativa* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 2015 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/>>.
7. *Odpovědnost k zaměstnancům* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 2015 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/zodpovedne-k-zamestnancum/>>.
8. ONDROVÁ, E. *Kooperativa: Klademe důraz na kvalitu a rychlost.* [online]. Praha : Finance.cz, 23.06.2008, [cit. 2016-08-20]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.finance.cz/zpravy/finance/174083-kooperativa-klademeduraz-na-kvalitu-a-rychlost/>>.
9. *Složení akcionářských podílů v pojišťovně Kooperativa* [online]. Praha : Kooperativa pojišťovna, 14.4.2015 [cit. 2016-08-19]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/akcionari/>>.

### **Ostatní zdroje**

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování bakalářské práce využity následující materiály:

- zdroj Anon, manažerem obchodního oddělení, ze dne 20. 1. 2017
- interní materiály společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Manažerský styl.....	11
Obrázek 2 Logo společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vinenna Insurance Group ..	26
Obrázek 3 Organizační struktura Kooperativa pojišťovna, a.s., Vinenna Insurance Group .....	28
Obrázek 4 Proces výběrového řízení obchodního zástupce.....	32
Obrázek 5 Odměňování do 6 měsíce .....	42
Obrázek 6 Odměňování od 7 měsíce .....	43
Obrázek 7 Michiganský model řízení lidských zdrojů .....	49
Obrázek 8 Model řízení obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa .....	49

## **Přílohy**

Příloha I: Dotazník uchazeče o zaměstnání v Kooperativě, pojišťovně, a.s.

Příloha II: Katalog možných otázek při výběrovém pohovoru na pozici obchodního zástupce

**Příloha I<sup>76</sup>**

**Žádost o vyhledání zaměstnance – výběrové řízení**

Organizační složka:						
Odbor:		Oddělení:		Kancelář:		
Obsazovaná pozice:						
Tarifní třída:		Jméno přímého nadřízeného obsazované pozice:				
Pracovní náplň pozice:						
Rozsah povinností a odpovědnost, kompetence:						
<b>Požadavky na zaměstnance</b>						
Požadovaná praxe( počet let, absolvent, obor):						
<b>Vzdělání</b>		<b>Škola</b>		<b>Obor, specializace</b>		
základní						
střední s maturitou						
vyšší odborné						
vysokoškolské						
postgraduální						
<b>Znalost cizích jazyků</b>	Základní	Střední		Pokročilá		Poznámky
		slovem	písmem	slovem	písmem	
Anglický						
Německý						
Francouzský						
Ruský						
Jiný						

<sup>76</sup> Interní materiály společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Znalost PC				
program	základní	uživatelsky	dokonale	poznámky
Řidičský průkaz: <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne				
Kontaktní osoba z organizační složky (pro případná vyjasnění požadavků):				
Podpis ředitele organizační složky:				
Datum:				

## Příloha II<sup>77</sup>

### Katalog možných otázek pro výběrový pohovor na pozici obchodního zástupce

(klíčové profesní kompetence jsou generování kontaktů, domluva obchodního jednání, péče o zákazníka; důležité schopnosti, vlastnosti a dovednosti jsou komunikativnost, soutěživost a "hlad" po úspěchu, dovednost navázat kontakt, odolnost vůči stresu, schopnost improvizace, schopnost humoru)

Seznam klasických otázek k osobnímu pohovoru  
(včetně rad a doporučení, jak by na ně měl kandidát nejlépe reagovat):

#### Řekněte mi něco o vašem studiu?

(kandidát by neměl kritizovat své vzdělání, měl by se vyjadřovat pozitivně, mělo by být zřejmé, že je plně přesvědčen o kvalitě svého vzdělání)

#### Jaké byly vaše vztahy se spolužáky? Udržujete s nimi kontakt?

(cílem této otázky je odhalit budoucí chování kandidáta v pracovní profesi)

#### Spolupodílel jste se na financování svého studia? Financoval jste si studium?

(jedná se o odhalení nezávislosti a dynamismu)

#### Absolvoval jste nějakou stáž/praxi při studiu? Jak jste ji získal?

(kandidát by zde měl být iniciativní, měl by prokázat, že umí vzít věci do vlastních rukou a uvést všechny kroky, které podnikl u společností, aby jednotlivé stáže získal)

#### Které ze stáží/praxí dáváte přednost?

(kandidát by přednostně měl vybrat tu stáž, která se nejvíce přibližuje pracovnímu místu, o které se uchází)

#### Řekněte mi něco o sobě?

(zde očekáváme stručné představení kandidáta, který by měl být schopen shrnout svou profesní dráhu přibližně ve dvou až pěti minutách, kandidát by se neměl utápět v detailech, měl by zdůraznit, co dělal, za co byl odpovědný, co chce dělat do budoucna a v čem by mohl spočívat jeho přínos pro společnost do budoucna)

#### Jaká byla atmosféra ve vašem týmu? Jaká byla atmosféra v rámci oddělení, kde jste pracoval?

(odpověď by měla být pozitivní, jedná se o prokázání umět se včlenit do týmu)

#### Proč jste odešel ze svého bývalého zaměstnání?

(kandidát by se neměl zmiňovat o svých neshodách s nadřízeným)

#### Z jakého důvodu jste zůstal tak dlouho bez zaměstnání? Proč jste tak dlouho bez práce?

(zde je velmi důležité vysvětlení ze strany kandidáta, že po celou dobu nezůstal nečinným; kandidát by se neměl zdráhat uvést brigádu či méně kvalifikovanou práci, kterou provizorně přijal, měl by prokázat svůj dynamismus a přizpůsobivost, ze souhrnu by mělo vyplynout, že kandidát považuje tuto zkušenost za velice užitečnou a přínosnou)

#### Jaké jsou vaše očekávání od vašeho nadřízeného? Co očekáváte od svého nadřízeného?

(kandidát by zde měl zdůraznit, že se umí přizpůsobit stylu řízení, přijímat oprávněnou kritiku, ocenit autoritu, která však ponechává při výkonu práce určitou nezávislost)

<sup>77</sup> Interní materiály společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Co nemáte rád ve své práci? Co se vám na vaší práci nejvíce líbí?

(prostor pro vyjádření svých očekávání, o tom, co by rád našel v novém zaměstnání a naopak o tom, co by se mu nelíbilo)

Kdybyste si sám mohl vybrat povolání, jaké byste si vybral?

(jedná se o prověření a otestování motivace kandidáta)

Dáváte přednost práci v týmu nebo raději upřednostňujete pracovat sólově?

(kandidát by zde měl zcela jistě upřednostnit práci v týmu, před sólovou prací, v oblasti prodeje vždy převládá týmový duch)

S jakým typem lidí byste nerad pracoval?

(kandidát by se měl zcela jistě zdržet jmenovat ty profese, s kterými ve svém příštím povolání přijde do styku)

Co vás motivuje v práci?

(kandidáta by měl vždy v práci motivovat osobní rozvoj a výzvy)

Proč jste nám zaslal svůj životopis? Co vás na našem inzerátu nejvíce oslovilo?

(zde očekáváme dynamismus, nikoli následující uvedení důvodu: blízkosti bydliště, jistotu pracovního místa, atraktivní platové ohodnocení; odpovědi by měli být zaměřené na prestiž služeb společnosti, na prestiž společnosti, perspektivu vývoje kariéry)

Jaké máte představy o pracovní pozici, o kterou se ucházíte?

(kandidát by měl využít této možnosti a probrat všechny aspekty, které již zná, a pokusit se odstranit případné nejasnosti o pracovním místě - např. Kdo budou nejbližší spolupracovníci? Dle jakých kritérií bude posuzován pracovní výkon? Jaké jsou prodejní cíle pro celý tým/pro jednotlivé obchodní zástupce?)

Kdybyste krátce po svém nástupu opustil toto pracovní místo, z jaké příčiny by to bylo?

(přípustné dvě možnosti - vážný zdravotní problém nebo vážný osobní problém v rodině; pracovník odpovědný za nábor popsal pracovní pozici jinak, jeho původní popis neodpovídá realitě)

Kontaktoval jste rovněž jiné společnosti? Kolik pohovorů jste již absolvoval? Máte i jiné možnosti? Zvažujete i jiné nabídky?

(jedná se o ověření, že kandidát nespolehá pouze na jednu společnost a že je atraktivním rovněž pro jiné společnosti)

Jakou máte představu o své pracovní kariéře?

(kandidát by měl mít jasnou a konkrétní představu, mělo by z něho vyzařovat, že ví co chce)

Zdá se mi, že se na tuto pracovní pozici naprosto nehodíte?

(kandidát by se neměl nechat vyvést z míry, jedná se o test kandidátovy schopnosti reakce na odmítnutí - bude kandidát obhajovat své argumenty nebo ustoupí, bude agresivní nebo bude sklíčený; kandidát by si měl zachovat svou sebedůvěru a rozhodnost)

Na tento inzerát na pozici obchodního zástupce v naší společnosti jsme obdrželi 150 životopisů. Proč bychom měli toto pracovní místo nabídnout právě vám?

(kandidát by neměl zpanikařit u tohoto typu otázky, kandidát by se zde měl snažit prokázat a obhájit svou odhodlanost a sebedůvěru, neměl by se zdráhat použít konkrétní argumenty)