

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

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ŘÍZENÍ A KONTROLA OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ**

**Autor práce:** Radek Hůla  
**Studijní obor:** Ekonomika a management  
**Forma studia:** Kombinovaná  
**Vedoucí práce:** prof. Ing. Vanda Liesková, PhD.  
**Katedra:** Katedra managementu a marketingu služeb

**2017**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval 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 vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Vandě Lieskovské, PhD. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## **ABSTRAKT**

HŮLA, R. *Řízení a kontrola obchodních zástupců : bakalářská práce.*  
České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, z. ú. 2017. 70 s.  
Vedoucí bakalářské práce : prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

**Klíčová slova:** obchodní zástupce, manažer, motivace

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou činnosti obchodních zástupců, jejich motivací a možnostmi zvýšení efektivity jejich činnosti. Práce nejprve v obecné rovině vymezuje pojem a činnost obchodních zástupců, dále se zabývá otázkami jejich náboru motivace, řízení a hodnocení. Těžiště práce spočívá v analýze konkrétní společnosti z hlediska řízení, motivace a hodnocení obchodních zástupců předmětné společnosti. Při analýze situace ve společnosti bylo použito dotazníkového šetření. V závěru se práce zabývá nastíněním konkrétních návrhů pro zvýšení efektivity činnosti obchodních zástupců této společnosti.

## **ABSTRACT**

HŮLA, R. *Management and Control of Business Representatives : Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2017. 70 p.  
Supervisor : prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

**Key words:** business representative, manager, motivation,

This bachelor thesis deals with analysis of business representatives' activities, their motivation and possible ways to improve the efficiency of their business. At first the thesis in general defines the concept and the activities of business representatives, next it is concerned with issues of their recruitment, motivation, management and evaluation. The core of the thesis is focused on analysis of a concrete company from the point of view of management, motivation and evaluation of business representatives. A questionnaire survey was used for analysis of the company. In the end the thesis concerns with the outline of concrete suggestions for improvement of efficiency of business representatives' activities of the company.

# Obsah

Úvod .....	8
1 Cíl práce a metodika .....	9
1.1 Vymezení problému a cíl práce .....	9
1.2 Metodika práce.....	10
2 Obchodní zástupci jako zdroj úspěšné společnosti .....	12
2.1 Obchodní zástupce .....	12
2.1.1 Definice činnosti obchodních zástupců .....	12
2.1.2 Legislativní úprava .....	13
2.2 Nábor obchodních zástupců.....	14
2.2.1 Výběrová řízení .....	15
2.2.2 Typy výběrových řízení.....	16
2.2.3 Výběr obchodních zástupců využitím Assessment Centre.....	17
2.2.4 Nové trendy v náboru obchodních zástupců .....	19
2.3 Motivace obchodních zástupců.....	20
2.3.1 Motivace k výkonu .....	20
2.3.2 Teorie pracovní motivace .....	21
2.3.3 Teorie motivace zaměřené na pracovníky prodeje.....	23
2.4 Řízení obchodních zástupců.....	24
2.4.1 Řízení pracovního výkonu.....	25
2.4.2 Proces řízení pracovního výkonu.....	26
2.4.3 Role manažera při vedení obchodních zástupců .....	28
2.5 Hodnocení obchodních zástupců .....	29
2.5.1 Peněžní metody hodnocení.....	29
2.5.2 Nepeněžní metody hodnocení .....	30
3 Charakteristika společnosti XY, s.r.o.....	31
3.1 Představení společnosti XY, s. r. o .....	31

3.2	Profil společnosti XY, s. r. o.....	32
3.3	Struktura ve společnosti.....	33
3.4	Produktová nabídka společnosti a forma prodeje .....	34
4	Analýza obchodních zástupců a marketingový výzkum.....	36
4.1	Nábor a výběr obchodních zástupců .....	36
4.2	Řízení a motivace obchodních zástupců .....	39
4.3	Hodnocení obchodních zástupců .....	40
4.4	Marketingový výzkum - dotazníkové šetření .....	43
5	Návrh řízení obchodních zástupců ve společnosti XY, s.r.o. ....	55
	Závěr .....	63
	Seznam použité literatury.....	65
	Seznam příloh.....	67
	Přílohy.....	68

## Úvod

Téma bakalářské práce Řízení a kontrola obchodních zástupců považuji za vysoce aktuální, neboť mám za to že, na kvalitě obchodních zástupců konkrétní společnosti závisí úspěch této společnosti a její konkurenceschopnost na trhu. Dané téma jsem zvolil z toho důvodu, že s obchodními zástupci přicházím do každodenního styku, vím tedy, že mezi obchodními zástupci různých společností jsou velké rozdíly a často tento aspekt má vliv na případné navázání obchodní spolupráce s tou kterou společnostmi. Povšiml jsem si i toho, že není výjimkou, aby bezproblémovou obchodní spolupráci narušila pouhá změna v osobě obchodního zástupce. Mám za to, že pro společnosti, které se prezentují a obchodují prostřednictvím obchodních zástupců, je právě otázka kvality obchodních zástupců klíčová, neboť jsou to právě oni, kdo v očích zákazníků, ať už stávajících či potenciálních, vytvářejí obraz společnosti a významně tak ovlivňují spolupráci, a tedy i případný zisk, který je pro podnikání určující.

Každá společnost má svou vlastní politiku v otázce nastavení limitů toho, co vše může obchodní zástupce se zákazníkem samostatně vyjednat, o čem může sám rozhodnout a jaké otázky musí předem projednat s manažery, což rovněž významně ovlivňuje kvalitu spolupráce se zákazníkem, jsem tedy toho názoru, že důležitá je z tohoto pohledu i úloha manažerů, kteří tyto limity a kompetence zástupců nastavují. V práci se zabývám též otázkou nábory obchodních zástupců, neboť – jakožto zaměstnavatel – jsem si dobře vědom toho, že proškolení nového pracovníka je otázkou nejen velmi nákladnou, ale i esenciální z hlediska dalšího působení pracovníka ve společnosti.

Bakalářská práce je rozčleněna do pěti kapitol, přičemž první a druhá kapitola jsou obecné, zatímco třetí, čtvrtá a pátá kapitola promítají obecné teze z druhé kapitoly na konkrétní společnost. Jako příklad jsem zvolil farmaceutickou společnost, neboť je obecně známo, že právě farmaceutický průmysl je na činnosti obchodních zástupců postaven a jejich role je pro úspěch společnosti určující. Odborná literatura ke zvolenému tématu je poměrně bohatá, a to i s ohledem na to, že se jedná o tematiku dynamicky se rozvíjející, protkanou novými trendy.



# 1. Cíl práce a metodika

Ve druhé kapitole této práce jsou vymezeny vlastní problémy analyzovaného tématu, které byly podstatou i realizovaného výzkumu, ale i následného cíle této práce a hypotéz, které budou zodpovězeny výsledky výzkumného šetření.

## 1.1 Vymezení problému a cíl práce

Problémem oblastního pracoviště vybrané farmaceutické společnosti je neefektivita z hlediska řízení lidských zdrojů. Konkrétně se jedná o problém snížené efektivity řízení obchodních zástupců oblastního pracoviště působícího v rámci Středočeského kraje České republiky. Obchodní zástupci neplní stanovené obchodní cíle prodeje, které jsou denně sledovány, a jedná se o primární prvek při jejich hodnocení, ale také z hlediska pokračování pracovního vztahu ve společnosti. Z hlediska neplnění obchodních cílů je pak zřejmá i nespokojenost obchodních zástupců společnosti s jejich ohodnocením, ale i komplexní atmosférou v podniku.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat činnost obchodních zástupců a vybrat faktory, které zvýší jejich efektivitu a přínos pro firmu, dále na vybraném příkladu aplikovat teoretické poznatky a navrhnout řešení vedoucí k plnění obchodních cílů a větší spokojenosti obchodních zástupců. Splnění uvedeného cíle je dále podmíněno potvrzením či vyvrácením hypotéz této práce, které jsou stanoveny v následujícím znění.

Hypotéza I: Nespokojenost obchodních zástupců vyplývá zejména z nespokojenosti s nastavením pracovního prostředí v pracovní skupině.

Hypotéza II: Většina obchodních zástupců společnosti je dostatečně motivována pro podávání požadovaných výkonů.

Hypotéza III: Hodnocení je pro většinu obchodních zástupců společnosti motivující a žádoucí.

## 1.2 Metodika práce

Celá tato práce je pomyslně rozdělena na dvě hlavní části složené z dílčích kapitol. První část, teoreticko-metodická část definuje základní pojmy a procesy z hlediska řízení a kontroly obchodních zástupců. V této části práce je primárně využita standardní vědecko-výzkumná metoda literární rešerše. Prostřednictvím této metody budou tedy představena aktuální teoretická východiska řešené problematiky z hlediska teoretických premis. Snahou této části je eliminovat možnou vágnost při výkladu základních pojmů, které se vyskytují v celé této práci. Je zde využita zejména tuzemská odborná literatura v oblasti řízení lidských zdrojů, managementu a marketingu. Seznam čerpané literatury je nedílnou součástí této práce.

V druhé části práce, tvůrčí či praktické části, pak opět jsou využity standardní vědecko-výzkumné metody, kdy se jednalo zejména o kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření. Dále je využita metoda dedukce a indukce pro formulování doporučení vycházející z realizovaného šetření. Z hlediska kvantitativního výzkumu v uvedené formě dotazníkového výzkumu (kdy vzor tohoto dotazníku je uveden v příloze I této práce) se jedná o kratší dotazník, který je zaměřen na liniové zaměstnance, tedy obchodní zástupce či také reprezentanty vybrané farmaceutické společnosti XY, s. r. o. Jedná se o reprezentanty, kteří operují výhradně v České republice ve Středočeském kraji. Dotazník je standardizovaný a zahrnuje 10 různých otázek s předdefinovanými odpověďmi. Uvedený vzor dotazníku byl elektronicky předán 18. respondentům, kteří byli s podstatou a obsahem šetření předem seznámeni. Výběr respondentů byl proveden na základě svěřené skupiny obchodních zástupců daného manažera, který s realizací výzkumu souhlasil. Kritéria na respondenty pak nebyla stanovena žádná, a to z důvodů objektivních dat, kdy cílená selekce, např. vzdělání, věk atd. nebyla pro výzkum rozhodující. Jediné kritérium pro vhodné respondenty bylo tudíž stanoveno z hlediska jejich obchodní pozice a svěřeného kraje, který má ve své kompetenci smluvený manažer. Kritéria v podobě pracovního zařazení: obchodní zástupce a následně svěřený kraj: Středočeský, byla dle potvrzení manažera zcela splněna. Uvedená kritéria vycházela z podstaty práce a cílení výzkumu, ale také z akceptace a schválení výzkumu daným manažerem z hlediska svěřeného kraje. Samozřejmě optimální by bylo zapojení všech vhodných zaměstnanců firmy, nicméně tento postup nebyl firmou umožněn. Dotazník byl následně elektronicky vyplněn a uložen na sdílený firemní disk, odkud je pak manažer přeposlal v elektronické formě

autorovi práce. Respondenti byli předem seznámeni s cílem výzkumu, tedy pro akademické účely, a dále byli seznámeni se zachováním anonymity při jejich vyplnění tak, aby nedošlo k nežádoucímu nereálnému uvádění odpovědí. Návratnost vyplněných dotazníků byla 100 %. Otázky v dotazníku byly směřovány na zjištění možných faktorů pro aktuální neplnění finančních objemů plánů obchodních zástupců společnosti XY a jejich následnou nespokojenost. Otázky byly tedy směřovány na dílčí procesy v podniku a strategie, které mohou mít na uvedené vzniklé aspekty výrazný vliv. Vyhodnocování dotazníků bylo realizováno prostřednictvím programu Microsoft Excel, byl použit jednoduchý statistický popis, tabulky a grafy.

Dále byl také v menší míře využit kvalitativní výzkum, který byl využit v podobě dotazování na manažera a ke studiu interních materiálů. Oba uvedené výzkumy umožnily získat potřebná primární a sekundární data. Výzkum i následná doporučení byla realizována a formulována na vybranou společnost XY. Podmínkou analyzovaného podniku bylo zachování jeho skryté identity. Protože tento požadavek neměl vliv na výstupy práce, byl požadavek zohledněn a název zkoumaného podniku byl modifikován. Ostatní uvedená data odpovídají skutečnosti. Při rozhovoru s manažerem společnosti XY bylo uvedeno, že skrytí identity je vyžadováno ze strany vedení podniku vlivem narůstající konkurence a požadavku zachování určitých konkurenčních výhod. Z uvedeného výzkumu bylo následně provedeno shrnutí a doporučení pro zvýšení efektivity obchodních zástupců společnosti XY, s. r. o., včetně identifikace možných příčin stanoveného problému ve společnosti. Závěr práce pak shrnuje zjištěná data.

## **2. Obchodní zástupci jako zdroj úspěšné společnosti**

První kapitola celé práce představuje kapitolu teoretickou, ve které budou v jednotlivých podkapitolách definována a charakterizována aktuální teoretická východiska předmětné oblasti této práce. Tato předmětná oblast je pak klíčovou oblastí z hlediska zvoleného podniku pro analýzu a z hlediska jeho zaměření a zaměstnanecké struktury a pracovních procesů.

Obchodní zástupci představují zdroj zisků, úspěšnosti a životaschopnosti daného podniku, kdy je na ně samozřejmě vyvíjen patřičný tlak, který musí transformovat efektivní manažer. Význam manažera při řízení obchodních zástupců je nenahraditelným a nepostradatelným procesem, kdy je zde význam patrný nejen při předávání cílů podniku, a to jak ročních, tak také kvartálních, měsíčních atd., ale zároveň manažer musí umět předat na obchodní zástupce i vize a cíle podniku tak, aby obchodní zástupci vnímali náplň práce jako smysluplnou a uspokojující. Manažer je z hlediska řízení komplexní složkou podniku, který se u pracovního zaměření v podobě prodeje musí zaměřovat nejen na tvorbu optimálního prostředí podniku, ale jeho význam je i z hlediska předávání informací, hodnocení, ale zejména z hlediska motivace, která u obchodních zástupců narůstá na svém významu. Není tedy optimální negovat uvedený význam řízení a snižovat investice a aktivity u pracovníků prvního kontaktu.

### **2.1 Obchodní zástupce**

První podkapitola představuje definování činnosti a legislativní úpravy konkrétních pracovníků, tedy obchodních zástupců z obecného teoretického pohledu.

#### **2.1.1 Definice činnosti obchodních zástupců**

Obchodní zástupce má ve své náplni práce na starost sjednávání a realizaci obchodních zakázek. Specifikum tohoto zaměstnání spočívá ve společnosti nebo firmě, pro kterou daný obchodní poradce pracuje. Stará se o průzkum aktuální situace na trhu a snaží se vytipovat vhodné klienty, kteří by mohli mít o realizaci obchodu zájem. S potenciálními zákazníky dále jedná a sepisuje smlouvy. V případě, že se daný obchod uskuteční, zjišťuje obchodní zástupce spokojenost daného zákazníka s produktem

či službou. V případě potřeby má také na starosti jednání spojené s nákupem potřebného zboží. Ve velké míře je však v jeho náplni práce zastoupeno nabízení a prezentace konkrétních produktů a služeb a evidence stávajících a potenciálních zákazníků. Při své práci využívá především notebook a další výpočetní techniku, dále také dopravní a komunikační prostředky.

Tedy za primární aktivitu obchodních zástupců lze označit zejména přímý a misionářský prodej, kdy z úspěšnosti těchto procesů se pak odvíjejí další aspekty jako výše odměn, míra kontroly a řízení zástupců, šíře svěřeného portfolia zákazníků atd. Uvedený misionářský prodej je obecně využíván zejména ve farmaceutickém průmyslu. U tohoto prodeje se využívá zejména informování a přesvědčování obchodních zástupců pro nákup nabízeného zboží. Může se jednat např. o přesvědčování lékařů a lékárníků, aby záměrně předepisovali pacientům/zákazníkům vybraný lék. Přímý prodej pak představuje prodej bez využití stacionárních prodejních jednotek založený na přímém osobním kontaktu se zákazníkem. Předmětem prodeje jsou pak produkty pro výrobní spotřebu, ale také spotřební zboží. Tato forma prodeje představuje sice neúčinnější formu prodeje, ale také nejnákladnější prodejní nástroj.<sup>1</sup>

Obchodní zástupce by měl mít dobré komunikační schopnosti a působit přesvědčivým dojmem. Měl by být flexibilní, samostatný a měl by být úspěšný v řešení krizových situací. K výkonu takové profese není potřeba žádné konkrétní vzdělání, dostačující je jakékoliv střední odborné vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Výhodou je orientace v oblasti podnikání a ekonomiky, popřípadě managementu či ekonomie. Aby byl obchodní zástupce úspěšný, je také důležité, aby ovládal své jazykové schopnosti. V rámci tohoto povolání často není stanovena pevná pracovní doba a mnohdy ani místo výkonu práce.<sup>2</sup>

### **2.1.2 Legislativní úprava**

Podle zákona má obchodní zástupce povinnost vykonávat svou činnost s odbornou péčí. Musí brát ohled na zájmy zastoupeného a pravidelně ho informovat o vývoji na trhu a veškerých okolnostech, které s tímto souvisí, především

---

<sup>1</sup> HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha : Oeconomica. 2009. ISBN 978-80-245-1520-5. s. 121

<sup>2</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6. s. 76

o rozhodovacích procesech souvisejících s uzavíráním obchodů. Obchodní zástupce nemá právo sdělovat informace, které od zastoupeného získal, třetí osobě, pokud s tím zastoupený nesouhlasí. Tato povinnost trvá dále i po zániku sjednaného zastoupení.

Zastoupený podle zákona obchodnímu zástupci poskytne dokumenty a sdělí veškeré informace, které jsou nezbytné k výkonu jeho pracovní činnosti a konkrétní zakázky. Zastoupený také musí co nejdříve obchodnímu zástupci sdělit, zda obchod jím zastoupený přijal či nikoliv, popřípadě zda jej nesplnil.

V případě provize má obchodní zástupce právo na takovou výši odměny, která je obvyklá v místě činnosti s ohledem na druh produktů či služeb. Pokud žádné zvyklosti v této oblasti neexistují, má obchodní zástupce právo na takovou provizi, která rozumně odpovídá poskytnutým službám. Provize by měla zahrnovat také náklady spojené s obchodním zastoupením a je splatná nejpozději poslední den v měsíci, který následuje po ukončeném čtvrtletí, ve kterém na tuto provizi právo vzniklo.

Délka obchodního zastoupení závisí na typu smlouvy a jejím účelu, pokud však nebyl stanoven konkrétní termín, je toto zastoupení bráno na dobu neurčitou. V případě, že je zastoupení ujednáno na dobu neurčitou, je zde možnost ho vypovědět. Výpovědní doba je v rámci prvního roku zastoupení jeden měsíc, pro druhý rok pak dva měsíce a pro třetí a další rok tři měsíce.

Pokud nastane situace, že obchodní zastoupení zanikne, má obchodní zástupce právo na zvláštní odměnu, a to v případě, že zastoupenému výrazně ovlivnil průběh obchodu a nadále mu z něho plynou výhody, nebo v případě, že placení této zvláštní odměny je s ohledem na okolnosti spravedlivé. Je však důležité, aby výše zvláštní odměny nepřekročila roční odměnu, která byla vypočtena z ročního průměru odměn získaných zástupcem za posledních pět let.

## **2.2 Nábor obchodních zástupců**

V teoretické podkapitole nábor jsou představeny základní podstaty náborového řízení v podnicích z obecného pohledu, tedy vlastní definice, klasifikace, řízení realizované externí firmou, a v neposlední řadě také z hlediska nových trendů ve výběrovém řízení s cílením na zajištění obchodních zástupců.

### 2.2.1 Výběrová řízení

Výběrové řízení znamená nábor nových zaměstnanců na danou pracovní pozici. Jedná se o určitý specifický druh obchodní akvizice, kdy uchazeč představí, co vlastně nabízí. Z komplexního pohledu je výběrové řízení rozhodovací systém, v rámci kterého je uskutečněn výběr nového pracovníka, který po absolvování tohoto řízení získal nejlepší hodnocení a byl zvolen jako nejschopnější uchazeč o danou pozici.<sup>3</sup> Z těchto skutečností je zřejmé, že personální oddělení firmy musí správně analyzovat pracovní pozici, která má být na základě probíhajícího výběrového řízení obsazena. Každý účastník výběru by měl prokázat, že těmto nárokům, které pozice vyžaduje, dokáže vyhovět. V případě, že daný uchazeč ve výběru uspěje, je vhodné, aby svou práci na získaném pracovním místě vykonával zodpovědně.

Pracovníky je možné získávat z vnějších nebo z vnitřních zdrojů. Následující tabulka zobrazuje jednotlivé možnosti a jejich pozitiva a negativa:

**Tabulka 1: Pozitiva a negativa jednotlivých možností výběru zaměstnanců<sup>4</sup>**

	Získávání z vnitřních zdrojů	Získávání z vnějších zdrojů
<b>Vynaložené prostředky na vyhledávání</b>	Nízké náklady	Vysoké náklady – je potřeba přičíst náklady nejen na hledání, ale také na výběr
<b>Doba do nástupu</b>	Zaměstnanec může nastoupit téměř okamžitě	Zaměstnanec většinou nastoupí s prodlevou
<b>Vynaložené prostředky na zapracování</b>	Nízké, zaměstnanec firmu zná	Vysoké, zaměstnanec je ve firmě nový a nezná ji
<b>Rozsah výběru</b>	Omezený na současné zaměstnance	Široký – omezení pouze na určitou oblast, pokud je to třeba
<b>Příležitosti</b>	Známe osobnost a vlastnosti daného zaměstnance	Získání nových názorů a pohledů
<b>Rizika</b>	Neschopnost odlišit chyby a nedostatky ve vlastní práci	Možnost chybných rozhodnutí
<b>Způsob získání</b>	Vnitropodnikové inzeráty, práce přes čas, odložení dovolené	Inzeráty v novinách, na internetu, personální agentury, pracovní úřad

Zdroj: Wöhe a kol., 2007, s. 136

<sup>3</sup> MATĚJKA, M. a P. VIDLÁŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6. s. 122

<sup>4</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. ISBN 978- 80-7179-897-2. s. 136

### 2.2.2 Typy výběrových řízení

Existuje několik typů výběrových řízení: Pohovor, psychologické testy, kombinace pohovoru a psychologických testů.

#### **Pohovor**

Jedná se o klasickou podobu přijímacího řízení. Tato metoda se využívá v případech, kdy personální oddělení dané firmy hledá pracovníka, u kterého nejsou vyžadovány specifické znalosti, a tento pracovník bude mít pouze nízkou odpovědnost. Takový výběr se často skládá ze tří částí:

- **selektivní výběr** – na základě zaslaných životopisů jsou vybráni vhodní kandidáti
- **užší výběr** – vybraní uchazeči z prvního kola jsou pozváni na pohovor
- **finální výběr** – koná se jen v některých případech a posuzují se zde specifické předpoklady nutné pro danou pozici

#### **Psychologické testy**

Další z možností podob výběrového řízení jsou psychologické testy. Jejich použití může odhalit velké množství informací o uchazeči, a to pomocí tzv. psychodiagnostiky.<sup>5</sup> Jednotliví uchazeči jsou testováni různými psychologickými texty a účastní se několika cvičení. Tento výběr nových zaměstnanců většinou vyžaduje přítomnost psychologa. V tomto případě je však zde riziko, že za uchazeče budou texty vypracovány v jeho prospěch. Často je ale takové jednání včas odhaleno, díky několika prověřovacím otázkám.

#### **Kombinace pohovoru a psychologických testů**

Především v rámci obsazování vysokých manažerských pozic je využívána kombinace pohovoru a psychologických testů. Často se s takovým přístupem setkáme u velkých společností, které disponují rozsáhlým personálním oddělením. Je prokázáno, že kombinace více metod výběrového řízení je nejúčinnější metodou v rámci náboru

---

<sup>5</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha : Academia, 1995. ISBN 80-200-0525-0. s. 271-319



nových zaměstnanců.<sup>6</sup> I přesto má však hlavní význam osobní pohovor, díky kterému je možný právě osobní kontakt, který nám řekne nejvíce. Jde totiž o přímou konfrontaci uchazeče a personalisty či jiného vedoucího společnosti, na základě které je možné v rámci řízení komunikace zjistit, jak případný zaměstnanec působí na prověřenou klientelu.

### **2.2.3 Výběr obchodních zástupců využitím Assessment Centre**

Assessment Centrum je určitý způsob diagnostiky, který se velmi často využívá v rámci procesu výběru nových zaměstnanců, ve kterém je velký počet uchazečů. Samotný počet a celkové nároky jednotlivých typů a metod Assessment Centra odpovídá kritériím, podle kterých jsou daní kandidáti posuzováni u výběrového procesu. Assessment Centrum je charakteristické několika znaky. Jedním z nich je, že je zde přítomno více hodnotitelů, kteří mají oprávnění vést výběrové řízení a jeho hodnocení. Obvykle jsou jednotliví uchazeči hodnoceni na základě několika simulovaných situací, které nahrazují skutečné pracovní podmínky, ve kterých bude případný zaměstnanec pracovat. Nejčastěji se jedná o procesy zahrnující rozhodování, řešení problémových situací a schopnost spolupráce v týmu. Tím je možné poznat dané kandidáty z několika hledisek, které pomáhají při dalším rozhodování v systému hodnocení konkrétního uchazeče.

Tato metoda je také využívána především v situacích, kdy chybné rozhodnutí v rámci přijetí nového zaměstnance může firmě způsobit vysoké ztráty. Jedná se především o tyto pozice:

- vysoké manažerské pozice
- pozice, které jsou úzce specializovány, např. pilot
- pozice, o které se uchází velké množství kandidátů, a je důležitá rychlá eliminace těch nevhodných
- pozice, v rámci kterých jsou zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníkem, např. obchodní zástupci

---

<sup>6</sup> MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha : H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X. s. 49

Samotnou činnost Assessment Centra lze pak rozdělit do dvou podob, a to na interní a externí Assessment Centrum. Optimálním počtem je pět až dvanáct potencialních zaměstnanců, kteří se daného výběrového procesu budou účastnit. Obvykle trvá výběr s využitím této metody několik hodin, většinou jeden den. V rámci něj jsou jednotliví uchazeči zapojeni do individuálních pohovorů, psychologických testů či týmových aktivit. Poté se sejdou hodnotitelé Assessment Centra a přichází na řadu porada o následném výběru zaměstnanců. Konkrétní struktura Assessment Centra může vypadat například takto: po dostavení se jednotlivých kandidátů dojde k jejich seznámení s informacemi o programu, následují jednotlivé dotazníkové metody a psychodiagnostika, poté individuální pohovory či řešení konkrétních případových studií. Dále se koná týmová práce s případovou studií a prezentace s vyhodnocením těchto studií. Tím je Assessment Centrum ukončeno a přichází na řadu porada hodnotících.<sup>7</sup>

Velmi podstatné jsou role zapojených osob do výběru v Assessment Centru. Obvyklým modelem jsou role – moderátor, hodnotitel, manažer, kandidát. Hlavní cílem celého procesu Assessment Centra by měl být výběr vhodného zaměstnance, který obstál ve všech ohledech pracovní činnosti dané společnosti.

Aby byl tedy možný výběr pomocí této metody, je důležité mít záznamy psychologických testů, hodnocení výběrového procesu apod. Zvolení metody Assessment Centra má několik pozitiv. Patří mezi ně především to, že se ho účastní větší počet hodnotitelů, což znamená, že je snížena subjektivita konečného hodnocení. Také je zde vysoká pravděpodobnost spolehlivosti výsledků, jelikož jednotliví uchazeči prochází různými typy diagnostických metod. Výhodou je i to, že uchazeče můžeme pozorovat v interakci s ostatními, je tedy možné hodnotit jejich schopnost práce v týmovém prostředí. V neposlední řadě je zde možnost uchazeče porovnávat, jelikož jsou přítomni současně.

Metodu Assessment centra je však možné využít i v jiných situacích, než jen výběr nových zaměstnanců, a to například pro identifikaci rozvojového potenciálu

---

<sup>7</sup> MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha : H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X. s. 51

stávajících zaměstnanců nebo jako tréninková metoda, která se soustředí na hodnocení a výcvik manažerských dovedností či jako výcviková metoda pro samotné hodnotitele.<sup>8</sup>

Od roku 2012 zde funguje nová koncepce Assessment Center výhradně pro pozice obchodních zástupců. Nejpodstatnějšími body jsou:

- změna dodavatele, která se starala o konání Assessment Center pro obchodní zástupce pět let
- od roku 2012 funguje spolupráce s firmou T&CC s. r. o., která má s Assessment Centry velké zkušenosti a pracuje pro ni několik odborníků, jejichž činnost je zaměřena na nábor a výběr nových zaměstnanců
- změna samotného obsahu Assessment Centra
- Assessment Centrum trvá kratší dobu, konkrétně čtyři hodiny a nižší je také počet účastníků, a to z důvodu, aby jim mohla být věnována větší pozornost
- Assessment Centrum se pravidelně uskutečňuje v dopoledních a odpoledních hodinách
- forma tzv. předvýběru
- rozhovor kandidáta s regionálním či oblastním ředitelem, záznam z rozhovoru uskutečněného s kandidátem na pozici obchodního zástupce a výstupní zpráva z pohovoru
- přihlášení kandidáta na Assessment Centrum a jeho následná účast zde
- výstupní zprávy Assessment Center jsou stručnější, přehlednější a výstižnější

#### **2.2.4 Nové trendy v náboru obchodních zástupců**

Nové trendy v tomto oboru často souvisí s využíváním internetu, který se stává stále populárnějším. V současné době se jedná především o využití sociálních sítí a velmi rozsáhlou informovanost a široké možnosti cíleného marketingu. Obecně je možné říci, že osoby, které hledají nové zaměstnání, se pokoušejí vyhledat jednotlivé pracovní pozice na internetu, jelikož se jedná o velmi snadnou cestu, která je z části také anonymní záležitostí. Nové trendy v rámci náboru nových obchodních zástupců jsou pak spatřovány především v sociálních sítích obecně, nejvíce však na LinkedIn.com, Facebook.com, lokálních sociálních sítích a globálních sociálních sítích. Častou

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 177

variantou je také využívání portálů zaměřujících se na sběr inzerátů pracovních pozic, mezi které patří například Jobs.cz nebo Prace.cz.

Ve Spojených státech amerických se situace v této oblasti rozvíjí stále rychleji a v mnohem větším měřítku, než je tomu u nás. Pozornost je zaměřována především na bezpapírové systémy, která dávají prostor využívání moderních technologií, které zajišťuje rozvoj nových trendů v oblasti personální činnosti.

## 2.3 Motivace obchodních zástupců

Podkapitola motivace je zaměřena na představení podstaty motivace k výkonu zaměstnanců s následným rozdělením na představení teorie konkrétní pracovní motivace a motivace cílena na pracovníky prodeje.

### 2.3.1 Motivace k výkonu

Motivace je velmi široký pojem s mnoha definicemi, proto se vzhledem k charakteru této práce zaměřím na specifickou oblast motivace – **motivace k výkonu**. Jedná se o pojem, který je možné přiřadit k jakékoliv činnosti, která před a v průběhu vykonávání práce vyžaduje aktivaci zdrojů motivace lidské osoby. Výkonová motivace je například taková motivace, která je podstatná pro vykonání dobrého sportovního výkonu či uvaření dobrého jídla. V případě práce obchodních zástupců se tak jedná o motivaci, která je nutná k uzavření výhodného prodeje konkrétního produktu či služby.

Na výkon obchodního zástupce však působí i jiné faktory, a to například odborné schopnosti daného pracovníka, tedy jeho zkušenosti, znalosti a dovednosti. Aby byla činnost obchodních zástupců kvalitní, je potřeba, aby tito lidé disponovali oběma podmínkami – musí být dostatečným způsobem namotivováni, ale také odborně schopní. Pro tento fakt existuje vzorec  $V = f(M \times S)$ , přičemž **V** je úroveň výkonu, **M** je úroveň motivace a **S** je úroveň schopností.

Pracovní náplň obchodních zástupců se odlišuje z pohledu náročnosti a složitosti a vytváří širokou oblast pokrývající jak činnosti běžného charakteru, tak činnosti náročnější (například plánování vlastní činnosti a následná strategie). Žádná z těchto

činností však není natolik náročná, aby příliš vysoká motivovanost překážela k jejímu úspěšnému vykonání.<sup>9</sup>

### 2.3.2 Teorie pracovní motivace

V této kapitole se budu zaměřovat na teorie pracovní motivace s důrazem na teorie zaměřené na motivaci pracovníků v prodejní oblasti.

#### Teorie „cukru a biče“

Teorie B. F. Skinnera říká, že největší efekt mají stimuly v podobě odměn a trestů. Běžnou formou odměn jsou peníze a další hmotné odměny, to je ovšem pro firmu z hlediska nákladů nejdražší variantou. Také je zde nevýhoda v tom, že odměňování jsou i zaměstnanci, kteří nepodali požadovaný výkon. Využívání postihů se v dnešní době příliš nedoporučuje. Hlavní nevýhodou je vytvoření obranného postoje zaměstnanců, které se může projevit například sníženou kvalitou práce či sníženou motivovaností.<sup>10</sup>

#### Teorie X a Y

Tato teorie vychází z představy D. McGregora. **Teorii X** zastupují lidé, kteří se do své práce nutí, vykonávají ji z důvodu nutnosti a za účelem odměny. Práci těchto lidí je nutné neustále kontrolovat a chyby postihovat. Naproti tomu stojí **teorie Y**, kterou zastupují lidé, jejichž zaměstnání je pro ně přirozenou součástí každodenního života a vykonávají ji s radostí. Tyto lidi jejich práce naplňuje a důležitější než odměna je pro ně pocit z dobře odvedené práce.

Pokud jde o obchodní zástupce, kde je podstatou práce vidina zisku z prodeje, většina těchto pracovníků zde spadá do teorie X. Ovšem existuje i mnoho lidí, které jejich práce obchodního zástupce naplňuje a baví. Podstatný je také předpoklad, že s rozvojem lidské společnosti existuje stále více lidí, kteří spadají do teorie Y, a je třeba přizpůsobovat neflexibilní způsoby řízení, které jsou založeny na teorii X.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha : VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3. s. 43

<sup>10</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2. s. 104

<sup>11</sup> MIKULÁŠTÍK, M., *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 143-144

## Dvoufaktorová teorie motivace

Tato teorie podle F. Herzberga rozděluje dva faktory potřeb. Do první skupiny patří **hygienické faktory**, které souvisejí s podmínkami dané práce. Patří mezi ně chování firmy k zaměstnancům, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a podobně. Jestliže ve firmě není dostatek uspokojení těchto potřeb, nevzniká nespokojenost, ale nedochází ani ke zvýšení spokojenosti. Druhou skupinu pak zastupují **motivační faktory**. Ty souvisejí se samotnou náplní dané práce a konkrétně se jedná o hmatatelné výsledky pracovní výkonnosti, úspěch, povýšení a další. Dosažení těchto faktorů přináší uspokojení, ale nedosažení nevytváří nespokojenost.<sup>12</sup>

## Teorie expektance

Tato teorie V. H. Vrooma pochází z kognitivních motivačních teorií. Autor je přesvědčen, že „*lidé jsou motivováni dělat něco pro dosažení cíle, jestliže věří v jeho hodnotu a mohou-li se přesvědčit, že to co dělají, jim pomáhá cíle dosáhnout*“<sup>13</sup> Tato definice se také může vyjádřit vzorcem  $M = f(V \times E)$ , přičemž **M** je síla motivace, **V** je valence (subjektivně očekávané uspokojení v případě kladného výsledku), **E** je expektance (subjektivní pravděpodobnost, že jednání má nějaký cíl).<sup>14</sup>

Nejvyšší úrovně motivace daného pracovníka bude dosaženo v případě, pokud bude vysoká jak valence, tak expektance.

## Teorie ekvity

Podle J. S. Adamse pracovníci subjektivně srovnávají svůj vklad do práce a osobní zisky z ní, včetně vkladů a zisků svých kolegů. Tuto teorii lze vyjádřit vztahem **vlastní vklady = cizí vklady**, **vlastní zisky = cizí zisky**. Pokud má pracovník dojem, že poměr jeho vkladů a zisků je menší, než poměr jeho kolegů, má tendenci požadovat vyšší odměnu nebo odvádět nižší pracovní výkony.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> STACHOVÁ, A. *Personální management*. Opava : Slezská univerzita Opava, 1997. ISBN 80-85879-79-4. s. 192

<sup>13</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria, 1993. ISBN 80-85605-45-7. s. 448

<sup>14</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6. s. 62

<sup>15</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6. s. 168

### 2.3.3 Teorie motivace zaměřené na pracovníky prodeje

#### Revidovaná teorie expektance pro pracovníky prodeje

Teorie Walkera (1979) je odvozena od teorie Vrooma a říká, že valence znamená touhu získat další jednotky odměny způsobem, že odměny jsou rozčleněny na odměny vyšší a odměny nižší. Odměny vyšší zastupují motivační faktory Herzbergovy teorie, odměny nižší pak hygienické faktory. Expektance je výsledkem odhadu pravděpodobnosti, že zvýšené úsilí v konkrétní činnosti bude mít za následek lepší výsledky, a instrumentalista je výsledkem odhadu pravděpodobnosti, že lepší výsledky povedou k vyšším odměnám. Úroveň jednotlivých aspektů je pak ovlivněna organizačními, osobními, environmentálními faktory a faktory, které se projevují na základě povahy konkrétního úkolu.

Existuje jistá provázanost mezi aspekty motivace a jednotlivými faktory, které na ně mají vliv, avšak vzhledem k povaze této práce je nepodstatné se zde o všech zmiňovat. Důležitý je výsledek této provázanosti: zatímco důležitost platu a dalších benefitů se zvyšujícím se věkem stoupá, důležitost pocitu sebenaplnění s věkem klesá. Výsledek se dá také aplikovat na to, zda obchodní zástupce žije v manželství či nikoliv. Pokud ano, jsou pro něj finanční benefity podstatnější, než dobrý pocit z vykonané práce. Míra spojení dobře vykonané práce s vyšší odměnou je z pozitivního hlediska ovlivněna autonomií, kterou zaměstnanci v rámci plnění daného úkolu dostanou, z negativního hlediska pak tím, zda jsou tyto úkoly v konfliktu.<sup>16</sup> Je však důležité zmínit, že tyto výzkumy zatím nebyly provedeny na českých obchodních zástupcích, musíme je tedy brát s rezervou.

#### Meta-teorie pracovní motivace

Tato teorie vychází ze základů již stávajících teorií – intristická procesní motivace, motivace založená na internalizaci cíle a instrumentální motivace. K těmto teoriím Leonard et al. přiřadili motivaci založenou na sebepojetí. Tato motivace definuje tři oblasti, kterých si na sobě lidé vzájemně všímají – povahové rysy, kompetence a hodnoty. Dále definuje tři vzájemně propojené skupiny představ o sobě

---

<sup>16</sup> CRON, W. L., DUBINSKY, A. J., MICHAELS, R. E. *The influence of career stages on components of salesperson motivation*. Vol. 50, No. 1. The Journal of Marketing, 1988. DOI: 10.2307/1251687. s. 78-92

samém – vnímané já, ideální já a sociální identity. Na základě těchto jednotlivých oblastí a skupin sebe-pojetí vytváří Leonard dva prvky motivace:<sup>17</sup>

- **vnější motivace vycházející ze sebe-pojetí** – pracovník je k dané činnosti motivován tím, že s jeho chováním souhlasí ostatní
- **vnitřní motivace vycházející ze sebe-pojetí** – pracovník je k dané činnosti motivován tím, že dosáhne snížení rozporu mezi vnímaným a ideálním já

### Cibulový model motivace

Autoři této teorie, Schuler a Prochaska, chápou motivaci jako globální orientaci chování, na které se podílí několik aspektů osobnosti. K centrálním znakům (cílevědomost, vytrvalost) přidávají znaky okrajové (samostatnost a orientace na status) a znaky na pozadí (svědomitost, smysl pro povinnost).

**Obrázek 1: Cibulový model motivace k úspěchu<sup>18</sup>**



Zdroj: Prochaska a kol., 2003, s. 9

## 2.4 Řízení obchodních zástupců

Čtvrtá podkapitola se zaměřuje na další manažerskou aktivitu, a to řízení. Řízení je v následném textu opět představeno z teoretického pohledu na vlastní charakteristiku řízení, dále na průběh procesu řízení a roli manažera z hlediska řízení obchodních zástupců.

<sup>17</sup> DUCHÁČEK, L. *Diagnostika pracovní motivace v několika současných českých firmách*. Brno, 2005. Diplomová práce. Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií. s. 22

<sup>18</sup> PROCHASKA, M., SCHULER, H. *Dotazník motivace k výkonu – LMI; Příručka*. Praha : Czechia, Testcentrum Praha, 2003. s. 9



### 2.4.1 Řízení pracovního výkonu

V rámci řízení pracovního výkonu je nejprve nutné správně si definovat cíl každého z pracovníků, který musí být v souladu s obecnými cíli společnosti a delegování z nich vycházejících jednotlivých úkolů. Vedoucí pracovníci mají za úkol uzavírat dohody o pracovním výkonu, tedy řídit na základě odsouhlasených zadání výkon svých podřízených. Pokud mají podřízení potenciál pro další růst, jejich nadřízení zadávají potřeby pro jejich vzdělání a další rozvoj. Jejich úkolem je také hodnocení výkonu podřízeného, který obvykle vstupuje do konečného odměňování. Hodnocení výkonu je potřeba provádět jak ve formální podobě, tak v podobě neformální, a také pravidelně poskytovat zpětnou vazbu konkrétnímu podřízenému. Cílem řízení pracovního výkonu je tedy správné vytváření úkolů, jejich usměrňování, oboustranná komunikace, řízení výkonu těchto úkolů, motivace a odměňování každého zaměstnance. Řízení je však důležité na obou stranách – ze strany nadřízeného, ale také ze strany konkrétního pracovníka. Ideálním výsledkem každého pracovníka, který má na starosti řízení pracovního výkonu, je pak vytvoření takového prostředí, ve kterém budou zaměstnanci naplňovat své cíle, případně je budou překračovat, a tím také překračovat očekávání manažera či vedení celé firmy.<sup>19</sup>

Činnost řízení pracovního výkonu je trvalý a flexibilní proces, jehož hlavním cílem není řešení samotných výkonů a jejich následků, ale dlouhodobé zvyšování výkonu, růst schopností zaměstnance, zlepšování vzájemné komunikace v rámci celé firmy, komunikace cílů, srozumitelnost a všeobecný rozvoj firemní kultury. Změna v chování a výsledcích chování zaměstnanců je podstatnou částí pro dosažení účinného řízení pracovního výkonu.

V řízení, ale také v již představených procesech řízení a kontroly obchodních zástupců, je klíčová nejen role dílčích aktérů, ale zejména proces komunikace. Proces komunikace je rozsáhlý a komplikovaný akt, který by byl optimálně předmětem samostatné práce. Nicméně vlivem významnosti komunikace při řízení zástupců je nutné tuto oblast krátce zmínit. Komunikace zahrnuje dva hlavní aktéry, odesílatele a příjemce. V komunikaci se prostřednictvím kódování transformuje hlavní sdělovaná myšlenka, informace, sdělení atd., kdy cílem je upoutat pozornost, zjednodušit obsah sdělení, vyvolat či podpořit danou akci a vyjádřit záměr, názor, známost atd. Při řízení

---

<sup>19</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 413-416

a kontroly osobních zástupců se využívá osobní i neosobní komunikace. Osobní komunikace představuje komunikaci tváří v tvář, kdy substancí je zde fyzická přítomnost obou subjektů komunikace. Výhodou je zde možnost okamžité zpětné vazby a možnost přizpůsobit komunikaci s cílem zvýšení její efektivnosti. Nevýhodou je pak vysoká finanční náročnost a omezenost komunikace z hlediska počtu oslovených. Neosobní komunikace pak představuje její nepersonální formu, kdy se využívají ke komunikaci různé kanály (elektronické, média, tiskoviny, rozhlas, televize atd.). Výhodou jsou pak zpravidla nižší náklady na jedno oslovení, možnost vysokého počtu oslovených, dále i možnost pružně reagovat na změny cílů komunikace. Nicméně je zde méně pružná zpětná vazba a paradoxně i vyšší náklady při zjišťování komunikace.<sup>20</sup>

V rámci řízení pracovního výkonu je neméně důležitá morální složka. Výkonu je možné dosáhnout několika způsoby, avšak v korektním firemním řízení není cílem dosáhnout požadovaného výkonu za každou cenu, tedy nemorálně. Manažer by měl sladit jednotlivé formální a neformální postupy řízení s morálními a právními normami. Ke sladění cílů jednotlivce a celé společnosti jsou pak využívány procesy plánování, rozpady cílů a úkolů. V praxi se konkrétně jedná o systémy rozdělení tzv. KPIs, tedy „Key performance indicators“.

Do řízení pracovního výkonu patří také jeho hodnocení. Často však dochází k záměně pojmů „hodnocení pracovníků“ a „hodnocení pracovního výkonu“, které je důležité odlišovat.

#### **2.4.2 Proces řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je flexibilní činnost, která se skládá z několika oblastí. Tyto oblasti dohromady tvoří uzavřený, ale stále flexibilní cyklus. Podstatný je v takovém cyklu především manažer, který určuje úspěšnost řízení pracovního výkonu.

První fází řízení je uzavření dohody o plánovaném pracovním výkonu a jeho následném rozvoji. V rámci této fáze jsou určeny cíle pracovního výkonu, výkonové normy, kvalitativní stránky daného zaměstnance, které je nutné rozvíjet, vložená očekávání od pracovníka a potřebná spolupráce manažera a jeho spolupracovníků. Manažer spolu se svými kolegy určuje způsob měření výkonu, očekávané schopnosti,

---

<sup>20</sup> HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha : Oeconomica. 2009. ISBN 978-80-245-1520-5. s. 54,58

kteřé daný zaměstnanec musí splnit v rámci plnění jeho cíle, a ověřuje pochopení hodnot firmy.

Následuje druhá fáze, která se zaměřuje na zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka. Tyto oblasti blíže specifikují, jakým způsobem budou splněny cíle jednotlivých pracovníků a cíle zvyšování jejich znalostí a dovedností.

Třetí fází je průběžné řízení pracovního výkonu během celého období. Je velmi obtížné tuto část zařadit do procesu řízení výkonu, jelikož se jedná o kontinuální, trvalou a stále se opakující činnost, která by měla být manažerem prováděna po celý rok. Je zásadní složkou pro úspěch jednotlivých zaměstnanců a samotného manažera. Skládá se z poskytování zpětné vazby, vzájemné komunikace a průběžného sledování plnění cílů.

Poslední fáze procesu je pak závěrečné hodnocení splnění jednotlivých cílů a výkonu pracovníka v konkrétním období. Koná se obvykle dvakrát ročně a jeho cílem je vzájemná diskuze o podaných výkonech a výsledném rozvoji, kterého se podařilo dosáhnout. V současné době je však závěrečné hodnocení zaměstnance také nástrojem ke komunikaci o způsobu dosaženého výsledku činnosti, o morálních hodnotách a charakteristikách osobnosti pracovníka a o pracovním prostředí, které má významný vliv na výkon zaměstnance. V závěrečném hodnocení zaměstnanců se často zmiňují také návody na vhodný způsob vedení dialogu. Tento způsob rozvádí například Armstrong, a to na základě svých „dvanácti zlatých pravidel“. Tato pravidla pojednávají o přípravě manažera na setkání a samotný postup rozhovoru, vhodné atmosféře, způsobu poskytování zpětné vazby, efektivitě využití času přiděleného konkrétnímu rozhovoru, způsobu pochval zaměstnance a rozložení činností mezi pracovníka a manažera v průběhu rozhovoru. Armstrong také radí povzbuzovat zaměstnance k tomu, aby využívali sebehodnocení a analytické myšlení. Častou chybou pak bývá například zaměření se na osobnost určitého zaměstnance, spíše než na jeho práci a současnou výkonnost. Nežádoucí je také překvapivý výpad či neočekávaná kritika zaměstnance.<sup>21</sup>

Zásadním úkolem závěrečného hodnocení zaměstnanců je tedy především označení a rozpoznání výkonů podřízeného, jeho silných a slabých stránek. Patří sem ale také rozhovor s pracovníkem, který je zaměřený na jeho přínos a očekávání, s cílem

---

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 419

zlepšit jeho dosavadní výkon. Cílem takového rozhovoru je pak motivace daného zaměstnance a rozpoznání jeho potřeby jak dosahovat vhodných pracovních výsledků. Hodnocení pracovníka je ale také možností k diskuzi o rozvoji jeho následné kariéry a budoucích plánu.<sup>22</sup>

### **2.4.3 Role manažera při vedení obchodních zástupců**

Manažer, který je v roli vedení obchodních zástupců, má výrazný vliv na výkon každého z nich. Oproti liniovému manažerovi má však lehčí pozici v tom, že obchodní zástupce často nedostává fixní mzdu. Z toho důvodu je pro obchodníka nejprve existenciální otázkou, a až poté tématem k vnější motivaci. Role obchodního manažera je tedy v případě zprostředkování finančních produktů rozdílná. Hlavním úkolem je častá komunikace s obchodníkem, řešení jeho každodenních problémů v obchodních procesech a poskytování podpory pro úspěšné obchodování.

Paradoxně pro úspěšné vykonávání pozice obchodního manažera je důležité vědomí toho, že manažer je manažerem. Tato pozice totiž bývá často obsazována úspěšnými obchodníky, kteří se nadále věnují svým obchodním aktivitám a neposkytují dostatečnou podporu a manažerské vedení svým podřízeným pracovníkům. Pro zvládnutí role manažera je tedy v takovém případě podstatné pochopení vlastní role, a také ztotožnění se s touto rolí. Vedení podřízených se pak uskutečňuje stejně jako v případě liniových manažerů prostřednictvím aktivit spojených s cyklem usměrňování pracovního výkonu. Jedná se tedy konkrétně o plánování, pravidelné průběžné řízení veškerých aktivit a hodnocení. Nejdůležitější složkou je však průběžné řízení činnosti. Mezi hlavní nástroje obchodního manažera pak patří pravidelné porady, individuální schůzky, pochvaly, výtky a koučink. Obchodní manažer je tedy hlavní osobou, která má za úkol řídit komunikaci obchodníků, podporovat, mentorovat a motivovat je.

---

<sup>22</sup> DVOŘÁKOVÁ Z., a kol., *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 274

## **2.5 Hodnocení obchodních zástupců**

Obchodní zástupci jsou samostatná skupina, u které je větší pravděpodobnost na nárok na provizi či jiné bonusy, než u ostatních pracovníků. To je způsobeno tím, že jejich výkon v oblasti prodeje je závislý na peněžních pobídkách. V některých případech výkon tyto pobídky alespoň zvýší. Některé podniky zastávají názor, že konkrétní způsob prodeje, který obchodní zástupci vykonávají, a vyhraněný typ osob, který tento typ pracovní pozice vykonává, vyžaduje konkrétní formu odměňování, a to například ve formě dodatečných bonusů nebo provizí. V náplni činnosti obchodních zástupců je obvykle snadné a jednoznačné určit, jaké jsou cíle a ukazatele výkonu v rámci jejich plnění, a proto systémy pobídek, které se soustřeďují na prodej, mnohem pravděpodobněji splňují požadavek tzv. jasné souvislosti či spojnice (existuje konkrétní propojení mezi vynaloženým úsilím a výsledným výkonem), než je tomu u systémů určených pro ostatní běžné pracovníky, mezi které patří například manažeři. Obchodní zástupci, včetně těch, kteří pracují v maloobchodních společnostech, jsou obvykle ohodnocováni konkrétními sazbami určenými pro jednotlivé pracovní činnosti obsahujícími navíc provizi za prodej.

### **2.5.1 Peněžní metody hodnocení**

V případě jednotlivých metod hodnocení obchodních zástupců existuje několik možností. První možností hodnocení je samotný plat. Jedná se o metodu, která neobsahuje žádnou formu provize a obvykle se využívá v případech, kdy daní zaměstnanci obchodního oddělení nemají dostatečný vliv na velikost prodeje.

Další metodou je mzda s přidaným bonusem. U této metody se k základu mzdy navíc vyplácí peněžní bonusy. Jejich výše je založena na tom, do jaké míry obchodní zástupci splní úkoly či kvóty, které se týkají velikosti prodeje, zisku či výnosu z prodeje. Rozdíl mezi provizí a bonusem je takový, že provize se zakládají na procentu z jakéhokoliv uskutečněného prodeje, v případě bonusů však mohou být cíle a úkoly stanoveny pouze v rámci velikosti prodeje, ale také mohou být zaměřeny na specifické oblasti výsledků, kterých mohou obchodní zástupci dosáhnout, a ke kterým by měli být směřováni. Mezi takový typ prodeje patří například prodej s vysokou rentabilitou či prodej ziskových produktů a služeb, aby byla nastartována koncentrace zástupců spíše na ně, než aby svou pozornost zaměřovali na dosažení velikosti prodeje méně

rentabilních či ziskových produktů, u kterých s prodejem snadněji uspějí. To se může také týkat například „oživení“ v případě poklesu zájmu dosavadních zákazníků o nabízené produkty a služby, propagace nově zařazených výrobků či snížení počtu špatných pohledávek. Mezi další kritéria pak může patřit například úroveň, na jaké dostávají zákazníci své služby, četnost opakovaných obchodů, počet uzavřených a uskutečněných telefonních hovorů, obeznámenost s jednotlivými produkty či týmová práce a její jednotlivé administrativní části.

Poslední metodou je již nastíněná možnost základního platu s provizí. Tento systém hodnocení nabízí možnost, že konkrétní část celkových výdělků bude vyplacena jako provize, přičemž zbytek platu bude vyplacen v jeho běžné podobě pevného platu. Provize je pak vypočítána jako procento z hodnoty uskutečněného prodeje a její podíl se zásadně liší. Obecně však platí, že provize je vyšší v případě, kdy výsledky závisí na schopnosti a vynaloženém úsilí konkrétních obchodních zástupců, než v případě, že se na jejich neprodejní činnost klade menší důraz. Většina manažerů prodeje zastává také názor, že výše provize nemotivuje obchodní zástupce v takové míře, když si na jejím základě nebudou mít dostatečnou možnost vydělat alespoň 20 % základního platu. Provize může být ve formě fixního procenta všech prodejů, případně ohraničená horní hranicí výdělků. Je zde možnost, že procento provize může růst se zvyšujícím se prodejem, a to v souvislosti s konkrétní stupnicí, aby byli zástupci motivováni k lepším výsledkům.<sup>23</sup>

### **2.5.2 Nepeněžní metody hodnocení**

Existují také metody hodnocení, které nejsou v peněžní formě. Jedná se například o nějaké dary, odměny, soutěže a podobně. Může se jednat také o samotný úspěch a možnost dalšího růstu konkrétního obchodního zástupce. Další možností motivace je také možnost získání například služebního automobilu k vlastnímu využití, to samé v případě mobilního telefonu či jiných prostředků, které obchodní zástupce dostane v rámci jeho pracovní činnosti.

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 354

### **3. Charakteristika společnosti XY, s.r.o**

Z hlediska výše uvedeného hlavního cíle této práce, je nutné představit analyzovanou společnost a analyzovat současnou situaci ve firmě, což bude obsahem této kapitoly, kdy na tuto analýzu budou navazovat formulované návrhy ke zlepšení plnění obchodních cílů a zvýšení spokojenosti obchodních zástupců společnosti.

#### **3.1 Představení společnosti XY, s. r. o**

Vybraná společnost, která bude předmětem následné analýzy a doporučení, byla vybrána záměrně z hlediska částečné znalosti prostředí, z hlediska zaměření a struktury společnosti, ale také z hlediska umožnění získání potřebných dat pro zpracování této práce. Společnost působí ve farmaceutickém průmyslu již přes 30 let a jedná se již o stabilní společnost na českém trhu, ovšem podmínkou pro poskytnutí potřebných dat bylo zachování anonymity klíčových rejstříkových a dalších informací společnosti. Protože tento požadavek nemá zásadní vliv na zpracování výstupů práce, byl požadavek plně akceptován a rejstříkové informace byly v této práci modifikovány. Zbylé údaje již odpovídají skutečnosti a nebyly autorem práce nijak upravovány. Z uvedeného důvodu bude využit pracovní název společnost v podobě XY a nebudou uváděny aspekty jako konkrétní sídlo, IČO, DIČ atd. Uvedený požadavek byl zdůvodněn obavou vedení společnosti o vyzrazení klíčových informací, které by snížily jejich budované know-how z hlediska silného konkurenčního prostředí, které zaměstnanci i vedení v daném oboru vnímají. Následující tabulka shrnuje základní informace o společnosti XY.

**Tabulka 1: Pozitiva a negativa jednotlivých možností výběru zaměstnanců**

<b>Pracovní název</b>	Společnost XY, s. r. o. (dále jen „XY“)
<b>Sídlo společnosti</b>	Praha
<b>Zaměření společnosti</b>	Producent, prodejce a exportér kvalitních generických léčiv
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Distribuce léčivých přípravků
<b>Základní kapitál</b>	100 000 Kč
<b>Den zápisu do obchodního rejstříku</b>	26. března 1996

Zdroj: Ejustice, 2017, online

### 3.2 Profil společnosti XY, s. r. o.<sup>24</sup>

Společnost XY působí v České republice od 90. let minulého století, kdy se postupně stala jednou z nejúspěšnějších společností poskytující léčiva na tuzemském trhu. Díky jejímu prvnímu poskytnutí účinných látek v postkomunistické zemi si získala u odběratelů (lékařů i lékárníků) dominantní a stabilní postavení s dobrým jménem, které se stalo symbolem kvality a spolehlivosti. Primární činností společnosti XY je tedy propagace vysoce kvalitních generických léčiv s určitou přidanou hodnotou. Společnost ovšem nepůsobí pouze v ČR, ale své aktivity realizuje i v zahraničí (Evropa a Asie). Nicméně tato práce se bude zaměřovat pouze na český trh. Komplexně společnost zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a téměř 10 000 zaměstnanců jako OSVČ. Z hlediska hlavních nabízených léků se jedná o léky určené na kardiovaskulární onemocnění, dále o léky na léčbu vysokého krevního tlaku, léky k léčbě gastrointestinálních onemocnění a v neposlední řadě také antidepresiva. Jako doplňkové léky pak nabízí léky k léčbě alergií, antibiotika, léky k léčbě Alzheimerovy choroby, psychofarmaka atd. Společnost svou širokou nabídkou pokrývá převážnou většinu potřeb pacientů a lékařů.

<sup>24</sup> Čerpáno z interních dokumentů společnosti XY, s. r. o.



Společnost nabízí jak léky na předpis (viz výše), tak ovšem i léky k běžnému prodeji, kdy se jedná o léky proti bolesti, léky na léčbu paměti, léky na léčbu lokální bolesti a různé vitamínové a minerální prostředky, včetně profesionální terapeutické kosmetiky vybrané vlasové značky.

Společnost XY se ovšem nezaměřuje jen na potřeby lidí, ale i zvířat, kdy distribuuje antibiotika pro zvířata.

Cílem společnosti je propagovat její hodnoty a poskytovat kvalitní produkty prostřednictvím interaktivního marketingu a budovat dobré vztahy se všemi stakeholders. Společnost je aktuálně zisková.

Mise společnost je zejména v podobě umožnění zdravého a kvalitního života společnosti. Misi se snaží naplňovat prostřednictvím široké a neustále se zvyšující struktury poskytovaných produktů.

Vize společnosti je pak ve snaze zvyšovat a upevňovat pozici společnosti na daném trhu. Vizi se snaží naplňovat prostřednictvím podpory vzájemných vazeb a vztahů a tvorbou strategických kooperací.

Z hlediska hodnot se snaží společnost být kreativní, efektivní, důvěryhodná, spolehlivá a dále rychlá a adaptabilní.

### **3.3 Struktura ve společnosti**

Celá společnost je rozdělena na dílčí dceřiné společnosti dle jednotlivých zemí, kdy aktuálně působí v 70 evropských a asijských zemí. V čele českého zastoupení společnosti je ředitel s příslušným lékařským vzděláním, dále je v čele zástupce ředitele a prokurista. Následují manažeři jednotlivých oddělení, kdy se jedná o manažery marketingu léků na předpis a léků volného prodeje. Následují produktoví manažeři, kteří se zaměřují na podporu propagace a podporu svěřeného portfolia produktů společnosti. Tito manažeři se účastní různých meetingů, kde produkty propagují, dále vytváří odborné materiály (informační letáky, brožury atd.), vytvářejí také slogany k produktům atd., a také podporují dané reprezentanty. Následují linioví manažeři, kteří formulují podnikové strategie dané skupině produktů a řídí podřízené přímé manažery. Přímí či district manažeři pak řídí a kontrolují podřízené obchodní zástupce. Obchodní zástupci představují nejčetnější skupinu zaměstnanců ve společnosti s aktuálním

přibližným počtem 150 obchodní zástupců společnosti XY, s. r.o. Tito zástupci se shodně jako manažeři následně člení na zástupce prodeje léků a předpis a léků volného prodeje, kdy větší skupinou jsou obchodní zástupci léků na předpis, což je přibližně 85 % produktů společnosti. Dále jsou obchodní zástupci ve struktuře zařazeni jako reprezentanti veterinární linie nabízející veterinární produkty. Dále jsou ve společnosti key account managers, což jsou manažeři, kteří se starají o klíčové zákazníky společnosti, kdy se jedná o lékárenské řetězce či nemocnice. V neposlední řadě ve společnosti působí trenéři prodejních znalostí a dovedností, kteří kromě koučování realizují i personální agendu společnosti. Trenéři jsou také významnými účastníky výběrového řízení na liniové pozice.

### **3.4 Produktová nabídka společnosti a forma prodeje<sup>25</sup>**

Jak již bylo naznačeno výše, společnost nabízí v podstatě čtyři skupiny produktů, kdy prodej těchto výrobků a korespondující služby jsou ve firmě poskytovány prostřednictvím přímého prodeje, konkrétně prostřednictvím obchodních zástupců, kteří mají přidělena vybraná regionální města České republiky.

Volně prodejné léky řadí do 5 základních skupin, které jsou následující:

- bolest,
- bolest v krku,
- silná bolest v krku,
- pálení žáhy a zažívací potíže,
- kašel.

Léky na předpis pak řadí do 25 základních skupin, kdy se jedná např. o:

- léky na úzkost,
- léky na bolest,
- léky na schizofrenii a bipolární poruchy,
- léky na demenci,
- léky na deprese a nespavost,
- léky na alergie,

---

<sup>25</sup> Čerpáno z interních dokumentů společnosti XY, s. r. o.

- léky na astma,
- léky na srdeční selhání,
- léky na úzkost,
- atd.

Dále lze v produktové řadě společnosti nalézt tzv. doplňky stravy, kde nabízí profesionální výrobky pro péči o vlasy a o pokožku hlavy.

Další produktová sekce zahrnuje veterinární přípravky, které řadí na 11 druhů onemocnění a pro 13 druhů zvířat (kočky, psi, koně, ovce, krůty, selata, telata, skot atd.). Jedná se např. o následující léky:

- odčervení psů,
- léky na zmírnění bolesti a zánětů,
- širokospektrální antibiotika,
- léky na respirační infekce,
- desinfekce nástrojů, podlah, stěn, kotců, krmiva atd.

Jako poslední produktová řada jsou označovány kosmetické či i zdravotnické prostředky, kam společnost řadí zejména dvě skupiny produktů, kdy se jedná o produkty určené na nosní hygienu a o produkty určené na péči o vlasy a o pokožku hlavy.

## **4. Analýza obchodních zástupců a marketingový výzkum**

V této kapitole je představen současný stav jednotlivých řídicích činností vybrané farmaceutické společnosti XY. Jednotlivé podkapitoly představí v průběhu dané aktivity.

### **4.1 Nábory a výběr obchodních zástupců**

Jak již bylo uvedeno, společnost XY nabízí své produkty prostřednictvím obchodních zástupců. Danému obchodnímu zástupci, který je na liniové pozici z hlediska organizační struktury společnosti, je následně přidělen určitý počet okresních měst daného kraje České republiky. Obchodní zástupce příslušné linie má přímého nadřízeného v podobě daného regionálního manažera.

Nábor a výběr zaměstnanců společnost XY představuje mnoho aktivit, a to jak ze strany HR pracovníků/trenérů, tak i příslušných manažerů. Z hlediska konkrétních zdrojů potenciálních zaměstnanců jsou pak ve společnosti využívány zejména tři následující zdroje:

- interní zdroje společnosti XY, s. r. o.,
- externí zdroje společnosti XY, s. r. o.,
- externí personální agentury.

Z hlediska interních zdrojů společnost disponuje personální databází bývalých i aktuálních zaměstnanců. Z této databáze pak společnost případně oslovuje zaměstnance čerpající rodičovskou dovolenou či možno i dlouhodobou dovolenou, nemoc atd. Tyto zaměstnance pak kontaktuje příslušný HR zaměstnanec s potřebou možného předčasného ukončení rodičovské dovolené (dlouhodobé dovolené, dlouhodobé nemoci atd.) a následného nástupu na vybranou obchodní pozici či je kontaktuje s navázáním budoucího pokračujícího pracovního poměru po řádném ukončení dovolené/nemoci. Jedná se o jedny z hlavních zdrojových dat zaměstnanců, kteří již podnik znají, znají produkty, obchodní strategie, obchodní proces atd. Nicméně i přes tuto znalost zpravidla musejí tito zaměstnanci podstoupit opětovné školení po nástupu na pracovní pozici vlivem značného vývoje strategií, poskytovaných produktů, modifikací

v ohodnocení a řízení obchodních zástupců atd. Je tedy nutné i tohoto případného zaměstnance opětovně seznámit po jeho nástupu s chodem a potřebami společnosti prostřednictvím řádného školení, které bude ještě níže blíže představeno.

Druhým hlavním zdrojem potenciálních zaměstnanců jsou tzv. externí zdroje, kdy se jedná o zejména elektronické pracovní servery typu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz) atd. Společnost využívá i tištěnou inzerci v místních denících, ale již v nižší frekvenci. Inzerce vždy zahrnuje představení společnosti a její zaměření, požadavky na uchazeče, náplň jeho pracovní pozice a nabídku společnosti, včetně daných kontaktů. Tato inzerce následně zahrnuje sedm základních kroků od přijetí strukturovaného životopisu uchazeče až po přijetí vhodného a vybraného uchazeče na danou pracovní pozici.

1. krok představuje získání, zhodnocení a selekci přijetých žádostí potenciálních zaměstnanců. V tomto kroku trenéři zhodnotí vhodnost uchazečů z hlediska požadavků obsazované pracovní pozice oproti vzdělání, praxi, dovednostem, zkušenostem a dosaženým výsledkům daného uchazeče.

2. krok představuje telefonické oslovení vybraných uchazečů. V tomto kroku kontaktuje daný personalista/trenér daného uchazeče krátkým telefonickým rozhovorem, ve kterém blíže analyzuje aspekt, zda vybraní uchazeči splňují podmínky k získání nabízené pozice ve společnosti.

3. krok pak představuje již osobní rozhovor a pozorování uchazeče, kdy se zjišťují zejména jeho psychologické aspekty a předpoklady. Psychologické testování probíhá prostřednictvím zhodnocení vybraných charakteristik a dovedností uchazeče. Jedná se o klíčový prvek, který v podstatě předurčuje možnou efektivitu potenciálního budoucího pracovního vztahu a funkčnosti zaměstnance v rámci pracovní skupiny. Z tohoto důvodu je nutné více přiblížit psychologické testování.

Psychologické testování je prováděno elektronickou formou prostřednictvím hledáním míry shody požadavku společnosti/předpokladu a charakteristiky uchazeče. Primárně se jedná o zjištění míry shody z hlediska charakteristických rysů uchazeče vůči lidem a vztahům, úkolům a projektům, motivům a emocím a stylem odpovědí. Z tohoto se následně zjistí charakteristický profil. Dále se zjišťuje profil týmových rolí, kde se zjišťuje, jak buduje uchazeč vztahy a v jakém postavení následně ve vztazích vystupuje. Dále se zjišťuje profil chování uchazeče při práci, tedy zda se jedná o např. převažujícího introverta, extroverta, také zda preferuje spíše myšlení či cítění atd. Psychologické testování na obchodní pozici také samozřejmě analyzuje případný

prodejní proces, tedy jakou míru daný uchazeč splňuje dle požadavků společnosti např. u plánování prodejů, zjišťování potřeb, budování vztahů atd. U obchodních zástupců (tedy na liniových pozicích) dále zpráva shrnuje v grafické i slovní podobě zjištěné rysy a shody u daného uchazeče.

4. krok je pak v podobě druhého osobního pohovoru, kde jsou již přítomni uchazeči, kteří dle uvedeného psychologického testování nejvíce odpovídají požadavkům dané pozice. Zde je rozhovor již zaměřen na konkrétnější zjištění typu např. konkrétní průběh prodejního procesu, zvládání negací zákazníků při prodeji, návrhy inovací v podniku při prodejním procesu atd.

5. krok nastává v případě nerozhodnutí o konkrétním uchazeči, kdy dochází k pozvání ještě nižšího počtu uchazečů. Zde se pak poměřují silné a slabé stránky uchazečů z hlediska konkrétnějších situací, např. spor v týmu a jeho řešení, podpora plnění cílů kolegů atd.

6. krok je již finálním krokem, ve kterém dochází k výběru nejvhodnějšího uchazeče dle psychologického i osobního testování a následného oznámení výstupů výběrového řízení zbylým kandidátům.

7. krok je již administrativním krokem, ve kterém dochází k podpisu smluv a přesného stanovení harmonogramu nástupu a následného školicího procesu.

Výše bylo uvedeno, že společnost XY využívá nejen interní a externí zdroje k náboru zaměstnanců, ale také personální agentury. Tyto externí agentury ovšem společnost využívá zejména pro nábor vyšších pozic ve společnosti, protože se jedná o nákladnější formu výběrového řízení. Personální agentura zveřejní nábor se všemi podstatnými náležitostmi, dále realizuje selekci vhodných adeptů, které následně osloví pro osobní setkání v personální agentuře. Při osobním setkání následně zjišťuje zkušenosti, dovednosti a potenciál uchazečů. Následně provede další selekci nejvhodnějších adeptů, kteří následně podstupují další výběrové kolo v agentuře či již ve společnosti. Záleží opět na obsazované pozici. Zpravidla se jedná o 3 - 4 kolové výběrové řízení.

Z hlediska náboru a následného výběru vhodného uchazeče do společnosti XY lze shrnout, že tento proces je v kompetenci zejména personalistů/trenérů a manažerů. Výše byla představena tři hlavní zdrojová data možných adeptů do výběrového řízení.

Nicméně je nutné také uvést, že v případě evidování volné pracovní pozice tento aspekt společnost prezentuje přímo na svém webovém profilu, kde je uvedena daná nově obsazovaná pozice, požadavky, nabídka společnosti a kontakt pro možnost přímého zaslání strukturovaného životopisu s průvodním dopisem pro společnost, čímž tedy společnost využívá další zdroj k získání adeptů na obsazovanou pracovní pozici. Aktuálně společnost neuvádí žádnou volnou pozici, ale i tak je možné zaslat průvodní dopis a životopis k rukám personalistů pro budoucí zájem. Po obdržení těchto podkladů pak personalisté vyhodnotí profil daných uchazečů ze zaslaných materiálů, dle nich pak případně projeví zájem o další kroky ve výběrovém řízení, kdy se tedy jedná o stanovení konkrétního termínu osobního pohovoru. Zde pak personalista postupuje shodně jako ve výše uvedeném procesu u externích elektronických zdrojů. Tedy personalista dle strukturovaného rozhovoru zjišťuje potenciál, znalosti, dovednosti, vzdělání a představu daného uchazeče a komparuje tyto aspekty s požadavky společnosti. V této fázi je také uchazeč seznamován s historií a profilem společnosti, s jejím zaměřením, podstatou, benefity pro zaměstnance, motivačním a hodnotícím systémem, ale také např. konkrétní výši ohodnocení, využívání služebního mobilního telefonu a automobilu atd. Tohoto kola se u náboru na pozici obchodní zástupce/reprezentant účastí i manažer, u kterého bude nový reprezentant součástí daného týmu.

## **4.2 Řízení a motivace obchodních zástupců**

Řízení a motivace zaměstnanců v podniku XY je prováděna prostřednictvím daného manažera, který k těmto aktivitám využívá vlastních aktivit, ale také informační a kontrolní systém Onesft. Do tohoto systému obchodní zástupci zadávají, upravují a sdílení informace o jejich aktivitách a příležitostech u svěřeného portfolia zákazníků. V podstatě se jedná o prezentaci a archivaci jejich aktivit a vnímaného budoucího potenciálu zákazníka, kdy přehled je následně zpřístupněn manažerovi, který z přehledu hodnotí jejich aktivity a plnění stanovených denních cílů v podobě prodejů, plnění plánu schůzek, aktivizace nových klientů, konkrétní počet prodejních rozhovorů a zadávání budoucích příležitostí a datum schůzky. Tento systém je jednoduchým CRM softwarem pro evidenci zákazníků, celých podniků, kontaktů, příležitostí, aktivit, následných úkolů a uzavřených smluv. Systém je podkladem nejen pro manažery

z hlediska monitorování a kontroly aktivit obchodních zástupců, ale je to také podpurným nástrojem pro řádné plnění aktivit obchodních zástupců. Uvedený systém obchodní zástupce upozorňuje na termíny plnění smlouvy a na termíny schůzek. Dále také eviduje aktivity u zákazníků, které může obchodní zástupce či manažer i zpětně dohledat. Systém dále aktualizuje a přizpůsobuje údaje vedené ke konkrétní smlouvě a ke konkrétnímu zákazníkovi/podniku. U daného zákazníka/podniku dále systém připojuje nové smlouvy a dodatky v neomezeném množství a libovolném formátu. V neposlední řadě dále systém generuje smluvní partnery a historické i aktuální smlouvy. Systém je instalován do mobilních počítačů každého obchodního zástupce, kdy systém je zpřístupněn zástupci po zadání osobního čísla a vyžadováno je také internetové připojení. Data, aktivity a další zadávané údaje jsou tedy online ukládány a zpřístupněny manažerovi, který má kdykoli přehled o místě zástupce a jeho aktivitě.

Manažer pak dle výstupů ze systému řídí aktivity daných obchodních zástupců z hlediska naplánovaných denních cílů, které byly výše uvedeny. Manažer výstupy dále využívá nejen pro individuální motivaci, kdy jsou zadávané aktivity následně konzultovány na individuálních schůzkách, ale využívá výstupy i ke skupinové motivaci. V tomto případě předkládá výsledné reporty celému svěřenému týmu a komparuje dosahované výsledky v rámci individuálních i skupinových cílů. Komparace spočívá v procentním naplnění cílů jednotlivých zástupců a zdůvodnění těchto výstupů před skupinou.

### **4.3 Hodnocení obchodních zástupců**

Hodnocení ve společnosti probíhá na základě dvojího posuzování. Toto posuzování je složeno z objektivně měřitelného a subjektivně neměřitelného hodnocení daného reprezentanta na základě výstupů jeho přímého nadřízeného/ district managera. Jak již bylo v této práci zmíněno, zaměstnanci společnosti mají své obchodní plány, kde jsou stanoveny jednotlivé nutné prodeje produktů (v každé uvedené sekci) na dané časové období, kde se následně denně/týdně monitoruje plnění těchto plánů. Toto hodnocení je objektivně měřitelné a vyplývá tedy ze stanovených plánů reprezentantů, které rozděluje příslušný district manager. Plán konkrétně zahrnuje finanční objem, který musí každý reprezentant každý měsíc společnosti přinést na základě jeho prodejních aktivit u lékařů a lékárníků. Při stanovení výše objemu se vychází zejména



z velikosti svěřeného regionu, z potenciálu regionu, z délky pracovní pozice, z případných předchozích prodejních výsledků daného reprezentanta a aktuálních výsledků na daném trhu. Stanovený měsíční plán se tedy může týdně měnit dle předchozího plnění/neplnění stanovených finančních objemů. Tyto aspekty jsou následně vyjádřeny součtem všech uvedených kauzálních proměnných v procentuálním vyjádření. Z plánů je jasně zřejmé co musí každý týden/den reprezentant konkrétně prodat, aby plán splnil ve 100 % vyjádření.

Následně jsou výsledky plnění měsíčních plánů kvartálně zhodnocovány a komparovány s výsledky ostatních kolegů v rámci pracovního týmu. Toto hodnocení probíhá formou individuální i skupinové porady, kde se konkrétně formou rozhovoru zjišťuje, co se reprezentantovi povedlo a proč, co se mu naopak nepovedlo a proč, kde vidí prostor ke zlepšení a možné návrhy ke zlepšení v rámci celé skupiny či individuálně a dále také s čím mu případně může manažer či trenér pomoci. Dle kvartálního zhodnocení je pak každý reprezentant seznámen s jeho konkrétními výsledky v přímé komparaci s kolegy na shodné pracovní pozici. Reprezentanti jsou dle komparace a dosažených výsledků následně kvalifikováni jako úspěšní či méně úspěšní, dle jejich průměrného umístění v porovnání průměrných výsledků kolegů. Samozřejmě zhodnocení probíhá v rámci celé společnosti, ale i v rámci porady před všemi zaměstnanci na shodné pozici, kde se detailně rozebírají úspěchy, ale i neúspěchy. Následně jsou dále stanoveny postupy pro zlepšení výsledků reprezentantů umístěných na posledních pozicích. Těmto reprezentantům je dále věnována vyšší kontrolní i řídicí pozornost ze stran přímých manažerů a trenérů. Dále také musejí obhájit své znalosti a dovednosti před top managementem společnosti, aby jim byl dále umožněn nejen pracovní poměr, ale i užší spolupráce s manažerem a trenérem. Pokud při obhajobě znalostí a dovedností top management shledá závažná pochybení z hlediska těchto nezbytných aspektů reprezentanta, může toto zjištění vést až k rozvázání pracovního poměru. Naopak v případě, že reprezentant přeplňuje svůj plán nad 100 %, získá příslušné odměny. Kromě uvedeného hodnocení dle výsledků plnění stanoveného měsíčního plánu dále dochází k hodnocení výkonu na základě tzv. supervize, což je hodnocení získané z osobní přítomnosti trenéra či manažera na schůzce reprezentanta u zákazníka. V tomto hodnocení daný „kouč/hodnotitel“ zjišťuje průběh dané obchodní schůzky, dodržování stanoveného prodejního procesu a aktivitu reprezentanta. Zpravidla se jedná o absolvování více schůzek, kdy z každé je následně manažerem/trenérem sepsán hodnotící protokol. Výsledky hodnocení jsou předávány

dále na vyšší management, uchovávají se pro případný další rozvoj a o výstupech je detailněji seznámen i daný reprezentant, kdy se stanovují jeho silné a slabé stránky, jeho prostor ke zlepšení dle hodnot a marketingové strategie společnosti XY. Dále jsou také prováděny tzv. assessment pohovory, což jsou roční hodnotící rozhovory s reprezentantem, kde se shrnují výsledky za uplynulý rok, stanovují se následné prostory ke zlepšení a směry, kterými se bude reprezentant následný rok ubírat. Hodnocení je ovšem realizováno již více hodnotiteli dle interních kritérií a reprezentant získá následně konkrétní zpětnou vazbu na jeho roční výkon. V tomto hodnocení má i daný obchodní zástupce prostor konkrétněji se vyjádřit k výkonu nadřízeného, k potřebám a přáním daného obchodního zástupce a k procesům, se kterými chce od trenéra/manažera pomoci. Může se jednat např. o efektivnější zvládnání negací zákazníků při prodejním procesu, o efektivnější identifikaci potřeb zákazníků atd. Závěr tohoto ročního pohovoru je pak uzavřen sdělením komplexního výsledku a stanovení míry vhodnosti pro danou pozici na následující kalendářní rok. Celý tento hodnotící pohovor se následně opět centrálně archivuje a zasílá se do mateřské společnosti.

Nicméně kromě plnění finančního objemu se dále sleduje také plnění dílčích pracovních aktivit dle stanovené marketingové strategie a hodnot společnosti. Jedná se o dodržování počtu denních sjednaných schůzek reprezentanta, počet realizovaných denních telefonních hovorů pro akvizici nových zákazníků či smlouvením dalších schůzek, dále také o dodržování stanoveného plánování a reportingu manažerovi a kontrolu efektivnosti využívání svěřených podnikových pomůcek (počítač, mobilní telefon, osobní automobil atd.).

Výše byla představena podstata měřitelného hodnocení reprezentantů společnosti XY. Nicméně je využíváno také subjektivní neměřitelné hodnocení, které je realizováno prostřednictvím hodnocení dalších osob než je trenér, kdy se jedná zejména o hodnocení výkonu daného obchodního zástupce od jeho kolegů a manažera, kdy se hodnotí efektivita a průběh kooperace s daným reprezentantem, jejich poznatky a názory. Dále se hodnotí nejen kooperace, ale i aktivita obchodního zástupce ve svěřené oblasti, aktivita při plnění týmových úkolů, podpora kolegů a celkový přínos pro tým, úroveň a efektivita komunikace s reprezentantem a předávání informací v rámci daného týmu. Hodnotí se také jeho postavení v týmu, zda je kreativní a inovativní, zda se do týmu začlenil, zda je aktivním členem v týmu, kdy jeho znalosti

a dovednosti podporují celý tým atd. Tato dílčí subjektivní hodnocení pak pomáhají danému reprezentantovi v jeho daném pracovním postavení.

#### **4.4 Marketingový výzkum - dotazníkové šetření**

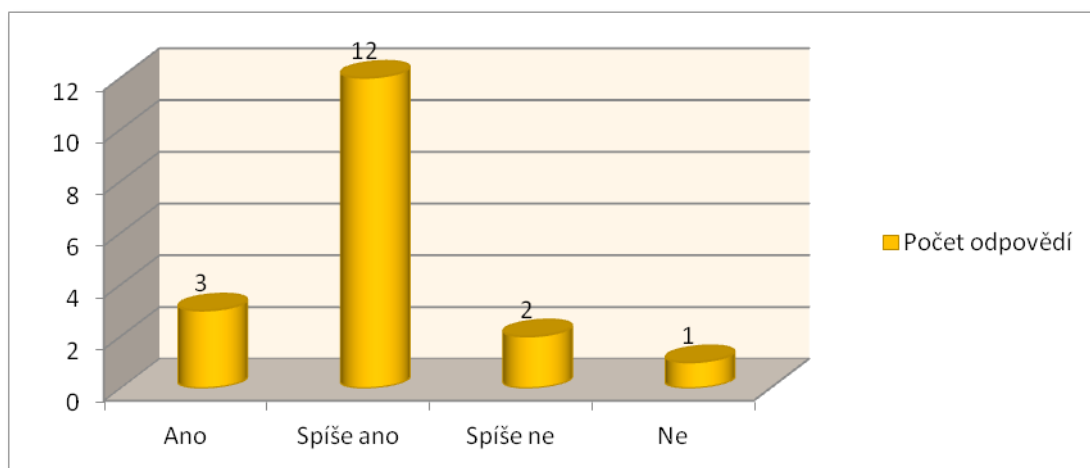
Součástí zjišťování aktuálního stavu bylo také zjištění názoru u předmětného subjektu, obchodních zástupců společnosti XY, s. r. o. Pro vlastní marketingový výzkum byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu formou dotazování. Cílem výzkumu bylo zjistit spokojenost obchodních zástupců s dosavadním řízením a kontrolou jejich přímých nadřízených nad jejich výkonem. Dále bylo snahou zjistit faktory, které mohou vést ke zlepšení vzniklého výkonu a vyplývající z výše definovaného problému v neplnění finančního objemu některých obchodních zástupců a jejich následné nespokojenosti ve společnosti. Výzkum byl proveden metodou elektronického dotazování, a to ve dvou fázích. V první fázi byl dotazník konzultován s district manažerem, druhá fáze představovala vyplnění dotazníku obchodními reprezentanty – respondenty. Vzor dotazníku je přiložen v příloze I této práce. Jedná se pouze o vzor, který byl elektronicky zaslán district manažerovi a který následně důvod dotazníkového šetření ujasnil na poradě s reprezentanty, dále jim předal vzory dotazníků, následně vyplněné dotazníky převzal a zaslal zpět autorovi práce. Dotazník zahrnuje 10 otázek s kombinací otázek přímých, nepřímých i kombinovaných. Požadavek ze strany manažera na dotazníky byl v jednoduchosti a časové nenáročnosti tak, aby obchodní zástupci nebyli šetřením výrazně zdržováni vlivem jejich denní vytíženosti, což bylo respektováno a zohledněno při strukturování dotazníkového šetření. Výběr respondentů byl reprezentativní, neboť na dotazník odpovídali všichni obchodní zástupci firmy. Celkově bylo hodnoceno 18 obchodních zástupců firmy.

## Hodnocení marketingového výzkumu

Níže jsou graficky a slovně představeny výstupy získané uvedeným kvantitativním výzkumem.

### Otázka č. 1: Má práce mě bavit a naplňuje

**Graf 1: Má práce mě bavit a naplňuje<sup>26</sup>**



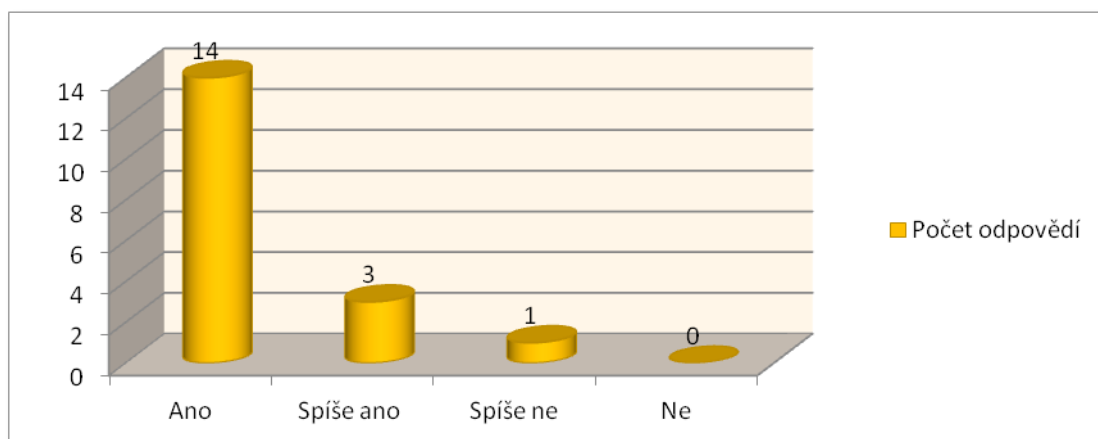
Zdroj: vlastní výzkum

V dotazníku nebyly uvedeny základní otázky z hlediska věku, pohlaví, vzdělání atd., kdy v rámci zjednodušení a snížení počtu otázek byly otázky záměrně vynechány, protože se nejedná o klíčová zjištění. První otázka byla tedy směřována na komplexní zjištění, zda vůbec reprezentanty jejich náplň práce baví, protože v případě minutí jejich požadavků se zaměřením jejich pracovního výkonu pak veškeré snahy manažerů/trenérů upadají. Z výstupů je patrné, že většinu respondentů obchodní zaměření baví a naplňuje je, což je pozitivní zjištění. Konkrétně bylo zjištěno, že z celkového počtu 18 respondentů 83 % (15) respondentů práce zcela či spíše baví a naplňuje je. Tři respondenty práce pak částečně či zcela nebaví, což je ovšem v poměru s pozitivními odpověďmi nepatrná část.

<sup>26</sup> Vlastní zdroj, čerpáno z výsledků dotazníkového šetření

## Otázka č. 2: Znáš svou konkrétní náplň práce?

Graf 2: Znalost konkrétní náplně práce.<sup>27</sup>



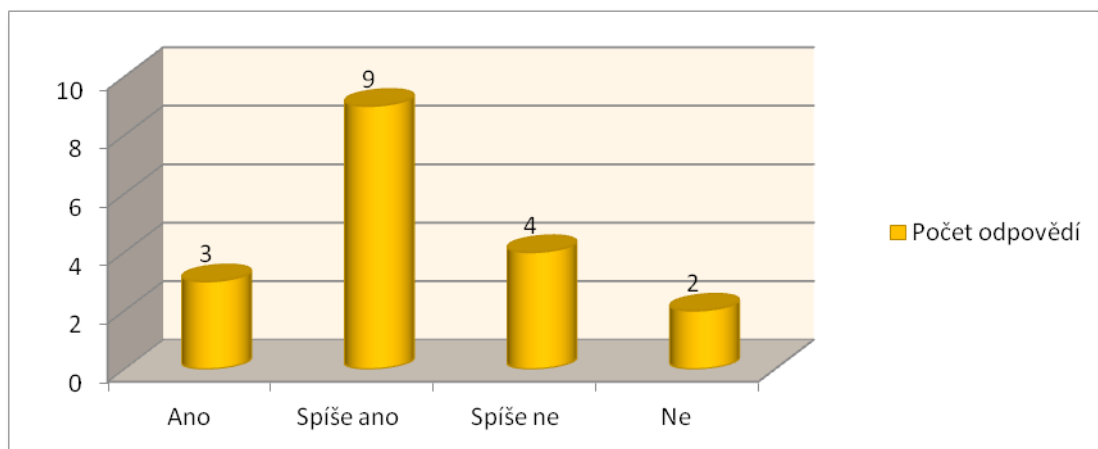
Zdroj: vlastní výzkum

Druhá otázka dotazníku pak byla směřována na zjištění míry seznámení s náplní práce vybraných obchodních zástupců. Z výstupů dotazníkového šetření lze konstatovat, že u i této otázky byly zjištěny pozitivní výstupy. Téměř všichni dotazovaní znají dostatečně jejich konkrétní náplň práce, což by mohl být jedním z faktorů jejich neefektivity z hlediska požadovaných výsledků, což ovšem nebylo potvrzeno. Jedná se také o pozitivní zjištění, kdy byla potvrzena efektivní komunikace v rámci náborového i následného pracovního procesu v podniku, kdy lze konkrétní náplň považovat za klíčovou informaci, která je ovšem v rámci podniku prezentována dle respondentů dostatečně a jasně. Nejedná se tedy o možnou bariéru pro plnění aktivit zástupců společnosti.

<sup>27</sup> Vlastní zdroj, čerpáno z výsledků dotazníkového šetření

**Otázka č. 3: Vedení a komunikace s manažerem/trenérem mi zcela vyhovuje.**

**Graf 3: Vedení a komunikace s manažerem/trenérem mi zcela vyhovuje.<sup>28</sup>**



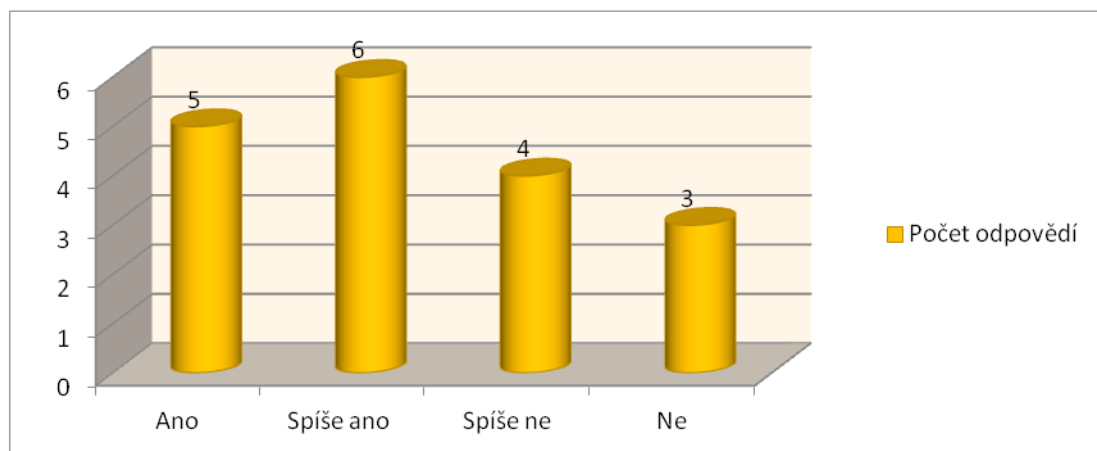
Zdroj: vlastní výzkum

Otázka na zjištění konkrétní míry spokojenosti respondentů s komunikací s manažerem/trenérem potvrdila pozitivní tendence, nicméně je zde určitý prostor ke zlepšení. Konkrétně téměř 17 % (3) dotazovaných uvedlo spokojenost s komunikací bez výhrad, částečnou spokojenost uvedlo celkem 50 % (9) dotazovaných, dále 22 % dotazovaných uvedlo spíše nespokojenost úrovně dané komunikace a 11 % dotazovaných dokonce uvedly výraznou nespokojenost s komunikací s manažerem/trenérem v rámci pracovní komunikace.

<sup>28</sup> Vlastní zdroj, čerpáno z výsledků dotazníkového šetření

#### Otázka č. 4: Jsem dostatečně motivován k požadovaným výkonům

Graf 4: Míra dosahované motivace k podávání požadovaných výkonů.<sup>29</sup>



Zdroj: vlastní výzkum

Další otázka dotazníkového výzkumu byla již konkrétně směřována na další klíčový aspekt řízení respondentů, tedy zjištění vnímané míry motivace. Motivace představuje klíčový úspěch při řízení, ale při celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, shodně jako např. již zmíněná komunikace, proto byly oba tyto aspekty řízení začleněny do dotazníkového šetření. Z výstupů je zřejmá poměrná disharmonie z hlediska odpovědí, tedy je zde patrná individuální potřeba motivace. Míra spokojenosti s aktuální motivovaností ve společnosti XY je vnímána odlišně, kdy ovšem opět převažují spíše pozitivnější výsledky. Celkem 61 % vnímá svou motivaci za zcela či spíše dostatečnou, zatímco 39 % respondentů vnímá míru motivace ve společnosti spíše za nedostatečnou či za zcela nedostatečnou. Navzdory tomu, že větší část respondentů projevila spokojenost, je třeba se zabývat i příčinami nespokojenosti, které mohou managementu napomoci z hlediska dlouhodobější perspektivy řízení. Uvedená otázka byla klíčová pro potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy II této práce, která byla stanovena v následujícím znění: „Většina obchodních zástupců společnosti je dostatečně motivována pro podávání požadovaných výkonů.“ Uvedenou hypotézu II potvrzují jako pravdivou, kdy i u této otázky 61 % dotazovaných, tedy 11 respondentů, uvedlo, že jsou dostatečně motivováni pro podávání požadovaných výkonů. Ovšem i přes uvedené zjištění je třeba soustředit pozornost i na negativní jevy související s vnímáním motivace pracovníků.

<sup>29</sup> Viz tamtéž

**Otázka č. 5: Zhodnoťte následující oblasti ve firmě, 1 = vynikající, 3 = průměrné a 5 = nedostačující/špatný.**

**Tabulka 2: Zhodnocení vybraných oblastí ve firmě.<sup>30</sup>**

Oblast/otázka	1	2	3	4	5	Průměr
Na jaké úrovni považujete celkové znalosti manažera?	4	7	3	2	2	2,5
Na jaké úrovni považujete znalosti manažera z hlediska vedení?	5	6	2	3	2	2,5
Jak silnou vnímáte autoritu vašeho manažera?	6	4	5	2	1	2,3
Jaká je míra spravedlnosti přístupu manažera k jednotlivým podřízeným?	6	5	2	3	2	2,4
Jaká je míra spolehlivosti manažera?	9	6	2	1	0	1,7
Využívá manažer všech možných motivací?	3	3	8	1	3	2,9
Jaká je míra individuální motivace?	4	2	10	2	0	2,8
Na jaké úrovni pracuje manažer s Vašemi názory, inovacemi, nápady, kritikou atd.	2	6	5	3	2	2,8

Zdroj: vlastní výzkum

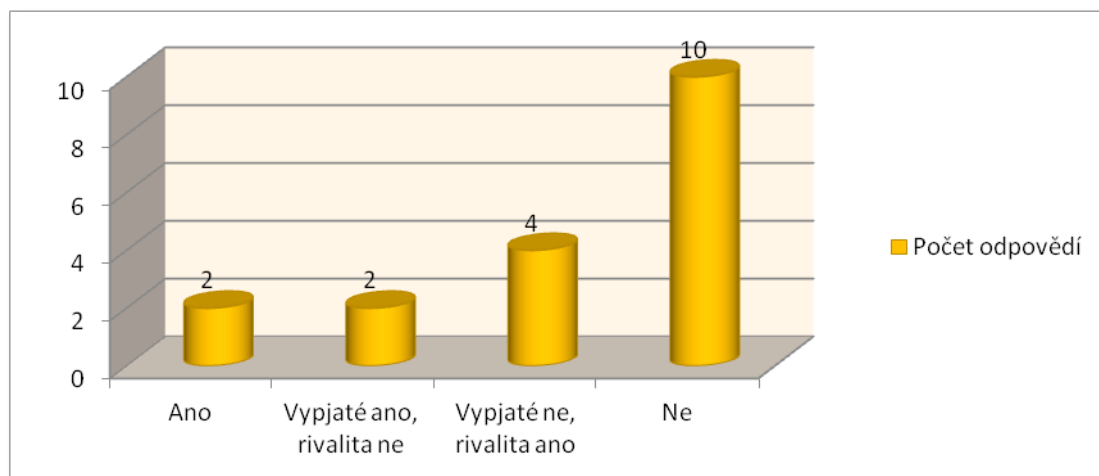
Součástí dotazníkového šetření byly kromě otázek i dvě tabulky, které shrnovaly úroveň zhodnocení daných oblastí v podniku a zejména z hlediska řízení manažera. Průměrná hodnota všech osmi otázek činí 2,5, což značí průměrné hodnocení, které tedy značí, že je ve firmě stále prostor ke zlepšení. Nejlépe byla hodnocena spolehlivost manažera a nejhůře pak míra individuální motivace. Nicméně nelze konstatovat, že by docházelo k výraznému pochybení výkonu manažera, spíše naopak. Manažer dosahuje spíše dobrých výsledků v hodnocených aspektech, které samozřejmě odrážejí nejen jeho styl vedení, ale také zásady společnosti, které manažer nemá možnost výrazně ovlivnit. Tedy v tabulce byly zjišťovány schopnosti manažera ve společnosti XY z pohledu podřízených obchodních zástupců, které jsou z hlediska jejich řízení a kontroly klíčové, kdy byly zjištěny lepší průměrné výsledky.

<sup>30</sup> Vlastní zdroj, čerpáno z výsledků dotazníkového šetření



**Otázka č. 6: Vztahy v týmu jsou celkově vypjaté a spíše na úrovni rivality.**

**Graf 5: Vztahy v týmu jsou celkově vypjaté a spíše na úrovni rivality.<sup>31</sup>**



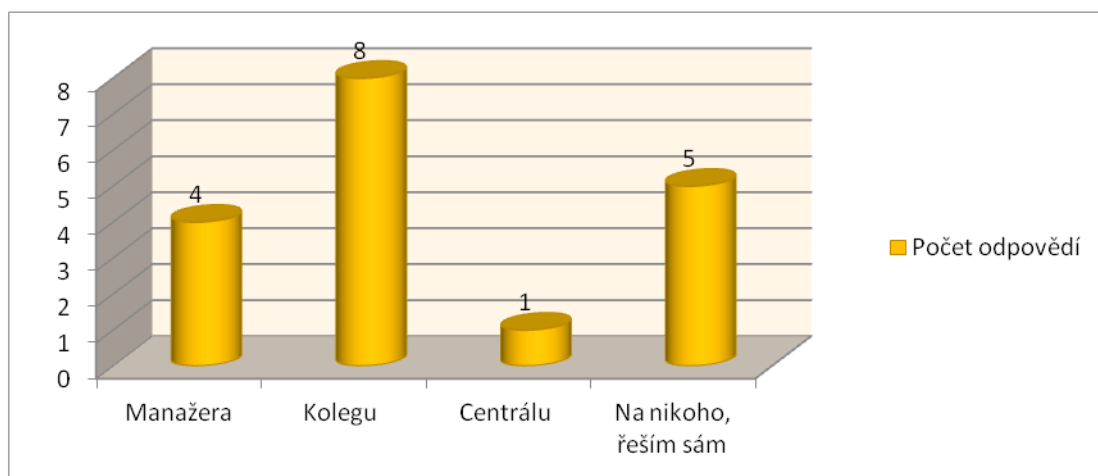
Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 6 v dotazníku byla směřována na vzniklé podnikové prostředí ve společnosti XY, které samozřejmě ovlivňuje i manažer svým řízením a následnou kontrolou, proto bylo nutné z hlediska vnímané snížené spokojenosti respondentů analyzovat i tuto oblast. Z výstupů je zřejmé, že problém v podnikovém prostředí z hlediska výrazného vypjatého či soupeřícího prostředí spíše není, což může být dáno jak přístupem manažera k týmu a jedincům tak také vlivem aspektu, že reprezentanti společnosti mají své svěřené regiony a tudíž nedochází k přebírání a přetahování zákazníků, jako lze sledovat v jiných hospodářských odvětvích (např. bankovníctví). Z výstupů bylo tedy konkrétně zjištěno, že z celkového počtu 18 respondentů odpovědělo 56 % dotazovaných (10), že prostředí nevnímají jako silně vypjaté ani soupeřící. 22 % (4) dotazovaných pak uvedlo, že prostředí není vypjaté, ale vnímají jistou rivalitu, což může být dáno např. komparací výsledků dílčích zástupců s výsledky kolegů a následné klasifikace obchodních zástupců do jednotlivých linií úspěšnosti. Shodně po 11 % (2) dotazovaných pak uvedlo, že vnímá prostředí jako vypjaté, ale bez rivality a ve shodném počtu respondentů pak vnímají prostředí jako vypjaté a soupeřící, což je ovšem malé procento, které může být zapříčiněno rozdílným subjektivním hodnocením míry soupeření a vypjatosti prostředí.

<sup>31</sup> Vlastní zdroj, čerpáno z výsledků dotazníkového šetření

### Otázka č. 7: Při řešení problému či dotazu se nejčastěji obracíte na...?

Graf 6: Nejčastější kontaktní osoba při řešení problému či dotazu.<sup>32</sup>



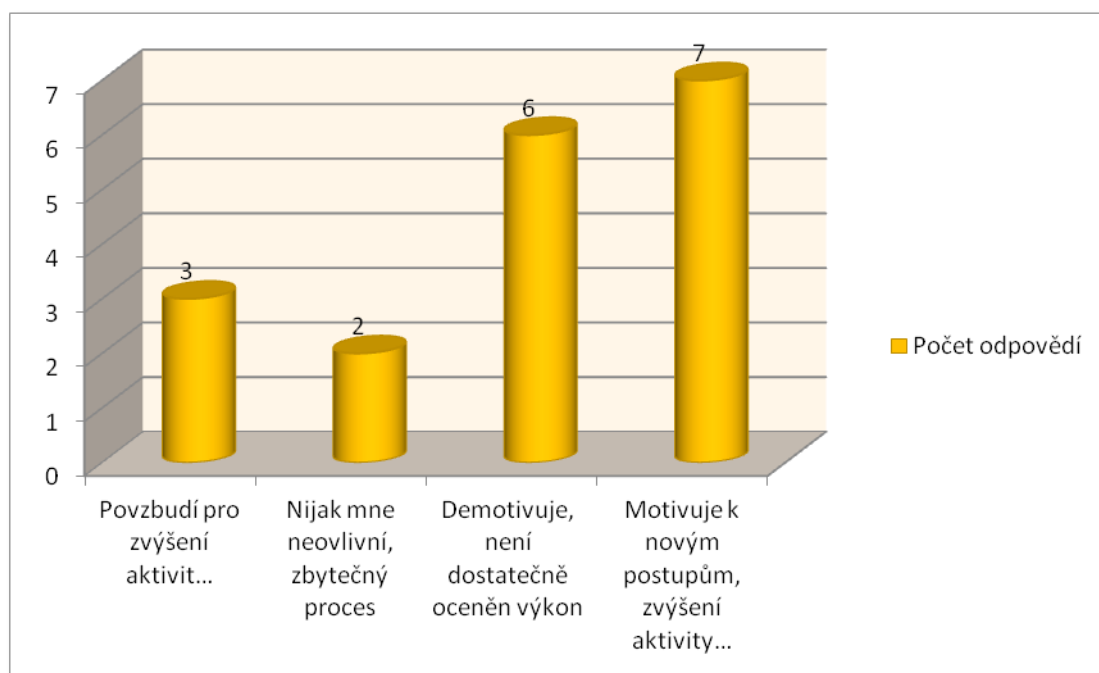
Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka byla směřována na zjištění míry kooperace daného respondenta v rámci daného týmu, ale také v rámci nadřízenosti a vztahu s nadřízeným. Jednalo se tedy o zjištění funkčnosti týmu jako celku a na význam manažera při řešení problémů. Z výstupů jsou zřejmé výstupy předchozích otázek, kdy je zřejmé, že v prostředí panují kolektivní a přátelské vztahy založené na vzájemné podpoře. Ve funkčnosti týmu jako komplexu tedy problém není. Manažer zde sice není vnímán jako hlavní článek pro řešení problémů, ale toto může být dáno také jeho všeobecně vnímanou vytížeností, kdy reprezentanti nechtějí manažera kontaktovat při řešení rutinních problémů, ale raději osloví kolegy, což ovšem není nijak negativní zjištění. Respondenti uvedli, že nejčastěji dané problémy řeší respondent prostřednictvím vlastní pomoci či prostřednictvím komunikace s kolegou, což o všem ukazuje na soudržnost a podporu v týmu. Dále je využívána centrála a jako poslední manažer, kterého nejčastěji využívá pouze jeden respondent.

<sup>32</sup> Vlastní zdroj, čerpáno z výsledků dotazníkového šetření

## Otázka č. 8: Hodnocení Vás následně nejčastěji...

Graf 7: Motivace z hodnocení.<sup>33</sup>



Zdroj: vlastní výzkum

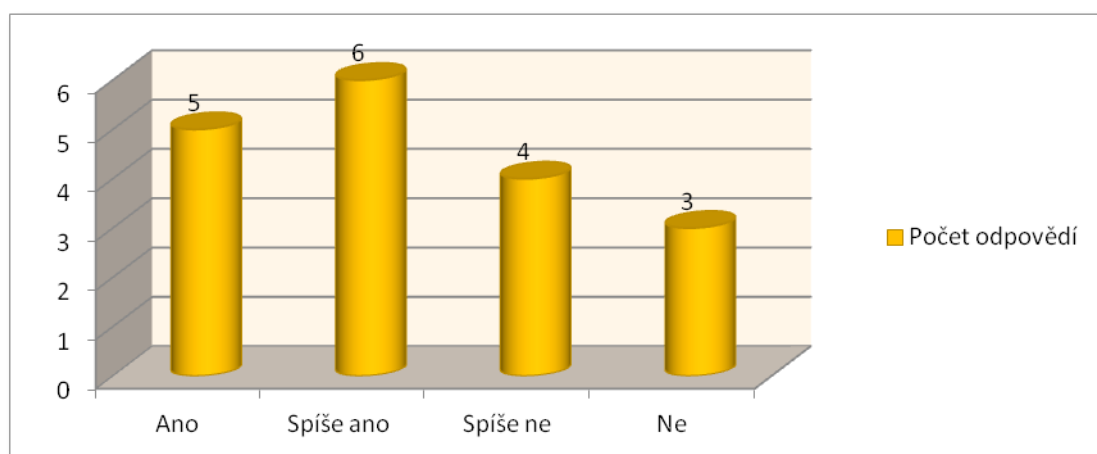
Otázka č. 8 byla neméně důležitou otázkou, která byla směřována na zjištění vnímaného výstupu z realizovaných hodnocení, které byly představeny v předchozí části této práce, kdy se jednalo o komplexní vnímání bez konkretizace vybraného hodnocení (např. kvartálního objektivního) z hlediska požadovaného sníženého rozsahu počtu otázek dotazníkového šetření. Z výstupů je patrné, že hodnocení má spíše kladný dopad na reprezentanty společnosti, kdy většina dotazovaných z hodnocení odchází spíše motivovaní k podávání vyšších výkonů, vyšší aktivity, zavádění nových prodejních a jiných postupů atd., což je samozřejmě jedním z požadavků na hodnocení. Ovšem jednalo se o 39 % (7) z dotazovaných. 33 % dotazovaných pak uvedlo, že je hodnocení spíše demotivuje vlivem nedocení jejich výkonu. Nicméně respondenti vnímají, že i přes nesplnění 100 % plánu není ohodnocena jejich snaha a výkon, což je následně demotivuje k podávání dalších výkonů. 17 % (3) dotazovaní pak uvedli, že je hodnocení povzbudí pro další aktivity a 11 % (2) dotazovaní uvedli, že je hodnocení nijak neovlivní a vnímají ho jako naprosto zbytečný proces. Otázka č. 8 byla klíčová pro stanovení pravdivosti hypotézy III této práce, která byla ve znění: *Hodnocení je pro většinu obchodních zástupců společnosti motivující a žádoucí*. Tuto hypotézu na

<sup>33</sup> Vlastní zdroj, čerpáno z výsledků dotazníkového šetření

základě výstupů z dotazníkového šetření nepotvrzují, kdy nelze uvést, že by z celkového počtu 18 dotazovaných, alespoň 10 dotazovaných uvedlo, že je hodnocení motivující, kdy tuto odpověď zvolilo celkem 7 dotazovaných, což ovšem není většina.

### Otázka č. 9: Myslíte si, že stanovené finanční objemy plánů jsou splnitelné?

**Graf 8: Splnitelnost finančních objemů.<sup>34</sup>**



Zdroj: vlastní výzkum

Předposlední otázka dotazníkového šetření pak zjišťovala, zda nevychází neplnění plánů finančních objemů a následná nespokojenost zaměstnanců z možného nereálného nastavení obchodních plánů managementem společnosti, což ovšem nebylo potvrzeno, kdy respondenti vnímají nastavené plány spíše jako reálné a splnitelné. Není zde tedy problém v možné frustraci zaměstnanců z nereálných cílů, které by byly bariérou pro jejich výkon. Konkrétně bylo zjištěno, že 61 % (11) dotazovaných vnímá plány jako reálné a splnitelné a zbylých 39 % (7) pak vnímá spíše za nereálné a nesplnitelné, což je ovšem možno zapříčiněno jejich aktuálním neplněním, kdy mají zkreslené vnímání z hlediska reálnosti nastavení plánů. Při plnění finančních objemů jsou plány snáze dosažitelné a takto i vnímané. Tedy nelze přisuzovat aktuální neplnění plánů právě jejich nadhodnocením.

<sup>34</sup> Vlastní zdroj, čerpáno z výsledků dotazníkového šetření

**Otázka č. 10: Zaškrtněte u každého tvrzení pouze jednu z možných odpovědí.**

**Tabulka 3: Pravdivost navržených tvrzení o funkčnosti procesů v podniku.<sup>35</sup>**

Otázka/oblast dotazu	Ano	Ne	Nevím
Mám možnost kariérního rozvoje	15	3	0
Mohu ovlivnit výši mzdy vyšší produktivitou	16	2	0
Manažer na mne vyvíjí zbytečný tlak	14	3	1
Manažer mne často pouze kritizuje, ale nechválí	4	14	0
Pracovní pomůcky jsou moderní a vyhovují mi	16	2	0
Kolektiv spolupracuje a není zde patrná nevraživost, podporujeme se navzájem	13	4	1
Mám mnoho nápadů, ale nikdo je nevyslyší či se s nimi dále nepracuje	6	11	1
Manažer využívá především finanční odměny pro motivaci	15	3	0
Manažer využívá při motivaci zejména psychologické motivy jako seberealizace, pochvala atd.	2	16	0
Hodnocení ve společnosti je spravedlivé a reálné	12	6	0
Celkově jsem s řízením a kontrolou manažera spokojen/a	11	5	2

Zdroj: vlastní výzkum

Poslední tabulka a dotaz celého realizovaného dotazníkového šetření představoval rozsáhlejší shluk dotazů se zaměřením na komplexnější oblasti respondentů z hlediska jejich pracovního prostředí ve společnosti XY, tedy na oblasti odměňování, dílčích nástrojů, motivací atd. Z výsledků šetření lze shrnout, že respondenti vnímají jednoznačně vysoký tlak v zaměstnání a dále i aspekt, že nejsou v podniku dostatečně využívány všechny možné formy motivace, kdy je upřednostňována spíše skupinová motivace v podobě finančních odměn, což jen potvrdilo předchozí výstupy. Pozitivní je ovšem zjištění, že v podniku je vnímaný efektivní a kooperující kolektiv, který se podporuje. Ano, samozřejmě občasná kompetice může být efektivní, ale není efektivní, aby prostřední a atmosféra byla v týmu založena spíše na rivalitě, proto lze náladu v týmu velmi pozitivně zhodnotit, i když dochází ke srovnání výsledků s kolegy, tento proces respondenti nejspíše nevnímají nijak negativně, kdy by tento krok narušoval podnikové prostředí. Je to dále možné přisoudit také nastavení v podniku, kdy nejspíše vlivem rozdělení regionů nedochází k přebírání klientely, což lze např. spatřovat v bankovním, pojišťovacím atd.

<sup>35</sup> Vlastní zdroj, čerpáno z výsledků dotazníkového šetření

sektoru, který má následně ztíženou situaci při budování přátelské a podporující atmosféry v rámci pracovní skupiny.

Kladné zjištění bylo také v celkové zjišťované míře spokojenosti s výkonem manažera, kdy jsou spíše respondenti s jeho výkonem spokojeni, celkově se jedná o poměr 61 : 39 %, což je samozřejmě pozitivní komplexní výstup.

Výstupy z výše uvedené tabulky jsou klíčové pro verifikaci či falzifikaci stanovené hypotézy I, která byla stanovena v následujícím znění: *Nespokojenost obchodních zástupců vyplývá zejména z nespokojenosti s nastavením pracovního prostředí v pracovní skupině.* Hypotézu I na základě výstupů dotazníkového výzkumu nepotvrzují (falzifikují), kdy ze šetření vyplývá, že nastavené pracovní prostředí je spíše přátelského a spolupracujícího charakteru. Konkrétně celkem 56 % dotazovaných uvedlo takto vnímané pracovní prostředí, což tedy vylučuje možnou vzniklou nespokojenost ve společnosti XY, s. r. o.

## **5. Návrh řízení obchodních zástupců ve společnosti XY, s.r.o.**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většinu dotazovaných náplň jejich práce obchodního zástupce/reprezentanta baví a naplňuje, což jak již bylo uvedeno, je pozitivní zjištění. Nicméně 3 respondenti uvedli, že je práce spíše nebaví, což je impuls pro manažera, který by tyto respondenty měl identifikovat a rozklíčovat jejich nespokojenost se zaměřením práce a negativa následně společně odstranili či možno i řešili další setrvání reprezentanta na dané pozici, ve společnosti či i v oboru. Otázka byla důležitá z hlediska aspektu, že nejen obchodní zástupce, ale veškeré prodejní pozice lze rozdělit na čtyři skupiny, které jsou následující:

- chce a umí,
- chce a neumí,
- nechce a umí,
- nechce a neumí.

Samozřejmě pro práci manažera z hlediska jeho řízení a kontroly jsou nejvhodnější zaměstnanci v prvních dvou skupinách, tedy „chce“. Problémem jsou ovšem zaměstnanci, kteří nechtějí, ale umí. Tito zaměstnanci zpravidla snižují výkonnost i morálku týmu a manažer by je měl identifikovat a řešit jejich postavení v rámci společnosti. Z hlediska zaměstnanců, kteří nechtějí a neumějí, pak s nimi se dá dále ještě pracovat z hlediska jejich rozvoje, kdy možným ukázáním reálné cesty, jak se naučit, aby uměli efektivně prodávat produkty a vést efektivní prodejní rozhovor se následně může situace zvrátit na chtějí a umějí, což je žádoucí. Uvedená první otázka v dotazníku zjišťovala sice pouze zda chtějí či nechtějí a již nerozklíčovala, zda umějí, protože tento druhý aspekt by byl nutný rozsáhle zjišťovat, což nebylo cílem šetření a ani na to nebyl prostor. Tedy celkově lze shrnout, že daný tým chce působit v daném sektoru a v prodejním zaměření, což je pozitivní a je zde potenciál pro růst.

Výstupy dotazníkového šetření dále poukázaly na efektivní adaptaci a následnou komunikaci s manažerem, což lze demonstrovat částečně na zjištění, že téměř všichni dotazovaní znají svou náplň práce a není zde výrazný prostor ke zlepšení. Nicméně je nutné podotknout, že z hlediska významu komunikace v práci podniku (což vyplývá i z uvedené teorie), bylo nutné přímo zjistit míru spokojenosti respondentů s komunikací manažerů/trenérů. Zde již nebyly výstupy tak pozitivní, ale nelze hovořit

o alarmujících negativních výsledcích, kde by bylo zjištěno výrazné pochybení. Z výsledků je patrné, že opět většina respondentů, celkem 67 % dotazovaných jsou s komunikací téměř či spíše spokojeni. Ovšem zbylých 33 % s komunikací částečně či zcela spokojeni nejsou a může se jednat o blokaci, která může vyvrcholit mezi klíčovými subjekty v obchodních kooperacích, tedy zde v podobě manažera a obchodního zástupce. Nelze očekávat 100 % spokojenost, to by bylo spíše nereálné, ale výsledných 33 % nespokojených může predikovat možné blokace či nepřesné předávání informací, což je nutné z hlediska požadovaných výstupů maximálně odstranit. Zde je nutný individuální přístup ze strany manažera/trenéra vůči jednotlivým reprezentantům a otevřenými otázkami a pozorováním reprezentanta rozklíčovat jeho komunikační, řídicí, kontrolní a motivační potřeby. Je nutný tedy spíše individuální přístup v rámci skupiny.

Kromě komunikace je ovšem klíčová motivace, což bylo v dotazníkovém šetření také zohledněno a následně zjišťováno. Výsledky jsou sice pozitivní, ale je zde vyšší procento dotazovaných, které s motivací spokojeni nejsou, celkově se jedná o 43 % respondentů. Zde je nutná náprava a doporučení lze směřovat spíše na individuální motivaci, kdy je opět nutné rozklíčovat individuální motivy dílčích zaměstnanců. Každého zaměstnance může motivovat něco zcela jiného a motivační program by měl tuto tezi zahrnovat a měly by být využívány nejen finanční motivy, ale i psychologické v podobě dostatečné seberealizace, vzdělání, pochvaly, zainteresování zaměstnanců do možných rozhodovacích procesů atd.

Z výsledků dále vyplývají průměrně vnímané schopnosti manažera, na kterých by bylo vhodné zapracovat v rámci školení, ale zejména v rámci implementování individuální motivace. Je patrné, že ve společnosti se využívá spíše skupinová forma motivace (v podobě finančních bonusů), bez individuální identifikace, což ovšem všem dotazovaným ne zcela vyhovuje. Nejlépe byla zhodnocena vnímaná míra spokojenosti se spolehlivostí manažera, což samozřejmě zvyšuje jeho autoritu (což se ve výsledcích také projevilo), ale spolehlivost komplexně snižuje možnou nespokojenost podřízených a jejich frustraci v pracovním prostředí či i jejich demotivaci. Nutné také shrnout, že manažer je vzorem pro podřízené, a to jak z hlediska mravního, tak také pracovního a měl by disponovat dostatečnými znalostmi a dovednostmi. Je tedy nutné zvyšovat jeho dosahovaný rozvoj školením, supervizemi jeho řídicích a kontrolních aktivit.



U obchodních společností je často využívána rivalita mezi jednotlivými liniovými zaměstnanci, kdy dlouhodobě může tento stav narušovat prostředí v týmu a celkovou spokojenost zaměstnanců. Ve společnosti XY nebyl tento prvek prostředí zjištěn a většina respondentů vnímají prostředí jako příjemné a spolupracující. Samozřejmě rivalita je vhodná a motivační, ale spíše krátkodobě, ke splnění náročných cílů/projektů, ale ne v dlouhodobém hledisku, zde tedy není výrazný prostor ke zlepšení, a to jak z hlediska řízení manažera tak z hlediska komplexní společnosti.

Poměrně pozitivně lze také hodnotit vybudovanou funkčnost a spolupráci v rámci týmu, kde také nebylo zjištěno výrazné pochybení ze strany společnosti/manažera, kdy dílčí obchodní zástupci mezi sebou spolupracují a podporují se v rámci řešení problémů. Nelze tedy připisovat případnou nespokojenost obchodních zástupců společnosti nefunkčnosti či zášti v týmu. Možné je doporučit podporovat ze strany manažera tuto spolupráci a podporu a využít ji při plnění náročných pracovních cílů/projektů.

Nicméně přes dosavadní spíše pozitivní zjištění bylo dále zjištěno, že pochybení u společnosti/manažera může nastávat v rámci hodnocení, kdy 34 % z dotazovaných vnímá hodnocení spíše jako demotivující. Tento aspekt vychází nejspíše z procesu, kdy při nenaplnění plánu v minimální výši 100 % dochází k nápravným opatřením, která byla výše již uvedena a není nijak doceněn dosavadní výkon, který sice nebyl 100 %, ale respondenti nejspíše vnímají jejich snahu na splnění plánu jako dostatečnou, která ovšem není následně doceněna, čímž může vznikat frustrace zaměstnanců, a při případném zjištění, že již plán nestihnou do kvartálu naplnit i jejich výrazný úpadek produktivity, což může být hlavním faktorem aktuálního problému neplnění objemu finančních plánů obchodních zástupců. Je nutné doporučit i přes nenaplnění plánu pochválit výkon zaměstnance, ocenit jeho snahu při plnění, shrnout co se mu povedlo a proč a až posléze analyzovat příčiny neplnění. Dále je nutné doporučit vždy ukončovat hodnotící rozhovor pozitivně, i když zástupce aktuálně neplní, což zvyšuje jeho výsledný dojem z hodnocení. Hodnocení je důležitým prvkem, který zobrazuje, kam směřoval reprezentant, jak se mu podařilo cíle naplnit, ale také kam bude směřovat. Je tedy vhodné, aby nebylo hodnocení pouze negativní, ale zahrnovalo i pozitivní výstupy a stránky obchodního zástupce, na což by se měl nyní manažer společnosti XY zaměřit, aby následně zlepšit vnímání hodnocení u respondentů a zlepšit tak výstupy a efektivitu hodnocení.

Poslední shluk dotazníku pak pouze potvrdil možná doporučení a důvody aktuálního uvedeného problému v nedostatečné produktivitě některých reprezentantů a jejich následné nespokojenosti. Je nutné doporučit, i přes nastavené plány, snažit se nevytvářet výrazný tlak na reprezentanty z hlediska plnění finančních objemů plánů, ale zaměřit se na jejich podporu např. ukázáním konkrétního postupu, jak cílů dosáhnout, což by zdatný a efektivní manažer měl bez problémů zvládnout. Vhodné by bylo, kdyby manažer při supervizi např. převzal iniciativu prodejního procesu od reprezentanta a prodejní proces ve stanoveném sledu realizoval sám s efektivním prodejním výstupem, včetně užšího navázání vztahu se zákazníkem a možná i získání doporučení pro další akvizici nových zákazníků. Tedy doporučit lze více prakticky pracovat s podřízenými obchodními zástupci a ukázat jim konkrétní cestu a postup, jak oslovit zákazníka a úspěšně realizovat prodej. I když následný aspekt nebyl nijak výrazně zjištěn v dotazníkovém šetření, bylo by vhodné zapojit do supervize a praktického prodeje ze strany manažera i možné zvládnání negací ze strany zákazníků, což bývá nejčastější obava a blok u prodejců. V případě, že manažer poukáže na vhodné nástroje a slovní prostředky pro zvládnutí negací, prodejci si budou více jisti, nebudou se prodeje obávat, nebudou ukončovat prodej pouze jednoho prodeje a budou snáze identifikovat potřeby zákazníků, což bývá v praxi také problémem a mnohdy opomíjeným krokem v prodejním procesu. Dále je nutné také doporučit zaměřit se na proces motivace ve společnosti, kdy nebyly zjištěny výrazně pozitivní výsledky. Je zřejmé, že motivace je nedílnou součástí řízení reprezentantů společnosti, ale je také potenciální oblastí možnosti ke zlepšení, kdy může následně dojít ke zvýšení produktivity. Motivace je klíčovým řídicím prvkem a hnacím motorem každého člověka, kdy každý jedinec je nejen jedinečný, ale zpravidla i individuálně motivovaný. Zde je nutné primárně doporučit zjistit u konkrétních reprezentantů jejich konkrétní preferenční motivy tak, aby došlo ke zvýšení jejich motivace. Po tomto zjištění je i nadále samozřejmě možné implementovat finanční a skupinové motivace, které aktuálně ve společnosti převládají, ale je také nutné zapojit do motivace více psychologických aspektů jako je vyšší možnost seberealizace, vzdělávání, zainteresování zaměstnanců do dílčích podnikových procesů, vyšší míra pochval atd. Bylo také zjištěno, že obchodní zástupci nepříliš pozitivně vnímají jejich případné nápady na inovace atd., kdy je zde možné doporučit japonskou metodu Kaizen, která se zaměřuje na snižování plýtvání, kdy může posloužit účelu této práce a doporučení, aby ve společnosti tato metoda byla využita v podobě zlepšovacích návrhů, které by

byly k dispozici např. na poradách a obchodní poradci by mohli navrhnout opatření ke zlepšení ve všech oblastech. Tento krok by také zvýšil jejich zapojení a zvýšila by se i jejich spokojenost. Podnik by mohl získat cenné podněty od přímých liniových zaměstnanců, které mohou mnohdy odhalit nejen zbytečnou nákladovost, ale mohou také zamezit neefektivitě daných produktů atd. Celý proces by fungoval tak, že by každý reálný návrh by byl prezentován na poradě vedení, kde by byl následně schválen či zamítnut s konkrétním vyjádřením. Daný navrhovatel (obchodní zástupce) by následně získal výslednou zprávu a postup při zavedení jeho návrhu. V případě, že by byl návrh schválen pak by navrhovatel mohl získat placené volno či finanční bonus pro zvýšení motivace pro podávání návrhů.

V teoretické části bylo uvedeno, že každý jedinec je jiný a každého jedince může efektivně motivovat jiný motivační nástroj, ale také přístup manažera. Někdo je motivován zejména finančními odměnami a autoritativním/direktivním přístupem, který daného jedince motivuje k vyšším výkonům, někoho zas motivuje např. vyšší zapojení do rozhodovacích strategií podniku a participativní styl vedení manažera. Efektivní manažer by dle výše uvedené teoretické podstaty, ale i výzkumného šetření, měl identifikovat individuální preferovaný styl vedení a zejména motivační prvek každého podřízeného zaměstnance. U obchodních zástupců, kteří byli i předmětem této práce a výzkumného šetření je motivace dvojnásobně významná, protože je na ně kladen značný tlak z hlediska jejich denní produkce, což vyžaduje zejména dva aspekty: obchodní zástupce musí práce naplňovat a musí být dostatečně individuálně motivováni.

První otázka celého výzkumu se zaměřovala na zjištění míry spokojenosti s náplní práce respondentů, kdy bylo zjištěno, že 83 % dotazovaných obchodních zástupců práce baví a naplňuje, což je kladné zjištění, které zvyšuje případný potenciál a efektivnost vyšší individuální motivace. Z hlediska uvedené teze bylo dále v tabulce 2 (otázka 5 dotazníkového šetření) zjištěno, že míra využívané individuální motivace v analyzované firmě je spíše na průměrné hodnotě ve výši 2,8, kdy horší výstupy pak byly potvrzeny v korespondující otázce z hlediska šíře využívaných motivací manažerem, kde byla dosažena průměrná hodnota 2,9. Z toho vyplývá jediné, a to zvýšit individuální přístup manažera ke svěřené skupině podřízených zaměstnanců (v této práci tedy respondentů) a zvýšit individuální motivaci u těchto zaměstnanců, díky čemuž se nejen zvýší jejich pracovní výkon, ale také jejich následná spokojenost v zaměstnání, funkčnost pracovního týmu a integrace týmu. Zde je nutné primárně doporučit

realizované individuální schůzky zaměstnanců zaměřit na zjištění konkrétní motivace u konkrétních zaměstnanců, což by již manažer fungující v podniku delší časové období měl mít zjištěné. Nicméně, při zjištěné nedostatečné individuální motivaci implementované manažerem s touto premisou pak nelze v doporučeních operovat. Tedy, individuální motivaci může manažer zjistit pozorováním a dotazováním u daného zaměstnance. Základem je zde tedy efektivní komunikace mezi manažerem a zaměstnancem, kdy nedílnou součástí tohoto zjišťování a následného zvyšování motivace je zejména pravidelný hodnotící pohovor jako zpětná vazba pro oba účastníky rozhovoru. Tato zpětná vazba by měla být ve své podstatě již motivační a neměla by zahrnovat jen kritiku, ale rovněž pochvaly a zjišťování, co podporuje u konkrétního obchodního zástupce vyšší výkonnost. Podpora individuální motivace v podobě hodnotícího rozhovoru musí zahrnovat stanovení konkrétních požadovaných výsledků práce, stanovení jasných odměn za dosažené výsledky, identifikovat vztah mezi odměnami a případnými prémie, posilovat odměňování závislé na výkonu, konkretizovat případné další benefity, diskutovat a stanovit cesty, kterými budou cíle dosaženy, a v neposlední řadě také stanovit zapojení zaměstnance do rozhodovacího procesu z hlediska plnění cílů. Individuální motivaci lze také zjistit prostřednictvím starších výstupů produktivity z hlediska reakcí na jednotlivé realizované motivační akce, tedy u jakých druhů motivací zaměstnanec na motivaci reagoval zvýšenou produktivitou a u jakým méně.

Z hlediska posilování motivace lze dále doporučit zaměřit se na vlastní podstatu pracovního zaměření, kdy manažer může využít smysluplnost práce, zde lze využít vizi, cíle a poslání podniku. Tyto směry a cíle pak musí manažer správně vysvětlit každému zaměstnanci, aby došlo k jejich ztotožnění a ujištění, že jejich práce má význam z celopodnikového pohledu a budoucího rozvoje. Zaměstnanec tak bude přesvědčen, že na jeho dílčím výkonu je závislé nejen skupinové plnění výsledků, ale celý podnik. Dále nelze podceňovat aspekty jako je kariérní růst, kdy manažer může individuální motivaci zvyšovat správným a vyšším zapojením obchodních zástupců do dílčích pracovních postupů. Zde je vhodné doporučit začít delegováním složitějších, náročnějších, komplexních a celkově odpovědnějších úkolů. V teoretické části této práce byla uvedena tzv. Teorie expektance od V. H. Vrooma, která předpokládá, že efektivní motivace je podmíněna přesvědčením a motivací lidí, že lidé musí věřit v hodnotu stanoveného cíle. Z výsledků šetření bylo zjištěno, že respondenty práce většinou baví, z čehož lze odvodit, že nevmínají svou pracovní aktivitu za zcela zbytečnou, lze tedy uvést, že

vlivem tohoto zjištění, lze částečně potvrdit pravdivost uvedené teorie, kdy pak 56 % dotazovaných uvedlo, že jejich motivace je zcela či téměř dostačující. Nicméně lze zde dále doporučit analyzovat blíže dílčí pracovní aktivity, aby byly případně eliminovány nepodstatné či zbytečně nákladové aktivity zaměstnanců, a to nejen z jejich profitu, ale i z profitu podniku.

Z výstupů bylo dále zjištěno, že individuální motivace u respondentů může být na nižší míře dále vlivem zvýšeného tlaku na zaměstnance, kdy předpokladem pro vysokou individuální motivaci je optimální pracovní prostředí, důvěra, dostatek pochvaly, přátelské prostředí atd. Nadměrná kritika nebyla zjištěna (převažující kritiku uvedlo 22 % dotazovaných, 4 respondenti). Nicméně bylo zjištěno, že vyšší část respondentů vnímá jejich nedostatečné zapojení do vlastního postupu jejich pracovního výkonu v podobě návrhů na postup od zaměstnanců, se kterými ovšem manažer již neoperuje. Tento aspekt uvedlo 6 respondentů ze 17 (tedy 35 %), což již může být také prostředkem pro podporu individuální motivace. V tomto případě je vhodné doporučit, aby manažer konzultoval nejen výši stanovených cílů, ale také postup plnění cílů, kdy je nebude stanovovat jen manažer, ale manažer by dle výše uvedeného měl zaměstnanci položit otevřenou otázku: *“Jak stanoveného cíle dosáhnete, jakými cestami, máte nějaké návrhy?”* Vhodné je pak zjišťovat také návrhy motivačních akcí: Např. *“Na tento týden byl uvolněn rozpočet na bonusové složky mzdy ve výši 4 000,- Kč, máte návrhy, jakou motivaci chcete zrealizovat a s jakým průběhem?”* Návrh, na kterém se zaměstnanci shodnou, by pak měl být přijat. Manažer diskuzí také zjistí, jaké faktory motivují konkrétní zaměstnance. V neposlední řadě je nutné dále opakovaně doporučit na podporu motivace v analyzovaném podniku XY využívat nejen finanční odměny, ale i nefinanční, právě jako např. vyšší zapojení zaměstnanců do rozhodnutí podniku. Konkrétně může manažer využít např. motivaci na základě “příspěvků” zaměstnanců. Tato motivační akce nefinanční podstaty spočívá v tom, že každý zaměstnanec vloží do košíku umístěného v podniku věc dle jeho uvážení např. do hodnoty 100,- Kč, poté se vyhlásí motivační den a zaměstnanec s nejvyšší produkcí za dané období (den, týden atd.) pak obdrží tento košík. Možností je celá řada, záleží pouze na kreativě manažera a na případné diskuzi se zaměstnanci.

Nutné je také zhodnotit, proč vlastně analyzovaný manažer využívá přednostně finanční motivace a nevyužívá všechny alternativy zvyšování motivace. Zde lze předpokládat, že manažer nedisponuje dostatečnou kreativitou, nezná dostatečně

individuální motivace svých zaměstnanců a možná je také přesvědčen, že zaměstnance nejefektivněji motivují finanční motivátory, což je samozřejmě mylná představa. U obchodních společností založených na denní produkci ve formě prodeje jsou odměny a zisk denně skloňovány top managementem, což se samozřejmě může přenášet i na liniové manažery. Lze tedy uvést, že přístup liniového manažera je taktéž ovlivněn přístupem top managementu k tomuto manažerovi. Tedy pokud se vedení zaměřuje z hlediska motivace manažera na finanční motivy, může se tímto směrem ubírat i liniový manažer, což je nejspíše reálný fakt i v analyzovaném podniku. Je tedy nutné změnit a zvýšit individuální motivace a šíři využívaných motivů nejen u obchodních zástupců, ale také i manažerů, což je ovšem doporučení směrem k vedení celého podniku. Dále se může také jednat o fakt, že manažer má řadu administrativních, řídicích a kontrolních dílčích aktivit, kdy na rozvoj motivace již nemá dostatek pracovního prostoru, což je ovšem otázkou správně nastaveného time managementu a stanovení hlavních priorit jeho denních aktivit a cílů, kdy motivace by měla být v hlavních denních úkolech.

## Závěr

Předmětem této práce byla práce obchodních zástupců v návaznosti na jejich řízení a kontrolu ze strany manažerů. Cílem této práce bylo konkrétně analyzovat činnost obchodních zástupců a vybrat faktory, které zvýší jejich efektivitu a přínos pro firmu. Na vybraném příkladu aplikovat teoretické poznatky a navrhnout řešení, vedoucí k plnění obchodních cílů a větší spokojenosti obchodních zástupců. Cíl práce byl dle mého názoru splněn.

Součástí splnění uvedeného cíle byla i verifikace či falzifikace stanovených hypotéz práce, které byly potvrzeny či vyvráceny ve výzkumné kapitole.

Tedy celkově lze shrnout, že tato práce se zaměřovala na teoretické představení hlavních aspektů činnosti obchodních zástupců a nadřízených přímých manažerů, kdy teoretické poznatky byly následně transformovány do praxe. Tato transformace byla realizována prostřednictvím analýzy a zejména kvantitativního výzkumu (dotazníkového šetření) vybrané farmaceutické společnosti XY, s. r. o. a činnosti obchodních zástupců působících v této společnosti. Zjištěným problémem v uvedené společnosti bylo zejména aktuální neplnění stanovených finančních objemů, což samozřejmě koresponduje s následnou frustrací a nespokojeností uvedených liniových zaměstnanců. Tento problém byl pak zohledněn v celé praktické části práce. Z analýzy interních dokumentů, ale také z následného dotazníkového šetření bylo zjištěno výrazné pochybení manažera dané skupiny obchodních zástupců, ale spíše se jedná o nedostatečnou efektivitu dílčích řídicích a kontrolních procesů, kdy se i přes dostatečně vnímanou motivaci častokrát objevilo zjištění nedostatečné individuální a psychologické motivace. Dále bylo zjištěno nedostatečné motivování zaměstnanců při realizovaném hodnocení z komplexního pohledu. Hodnocení je nedílnou součástí výkonu manažera a představuje klíčový podklad pro náhled a postavení daného zaměstnance v podniku, ale je to také prostředek pro zvyšování spokojenosti, motivace a výkonu. Tedy zde bylo zjištěno, že příčinou poklesu může být právě průběh hodnocení, kdy u např. „neplnících“ obchodních zástupců může docházet spíše ke kritice než pochvalám. I když zaměstnanec nepodal požadovaný výkon, bylo nutné zde doporučit pozitivně zhodnotit jeho snahu, shrnout co se zaměstnanci povedlo a jakým způsobem a celkové ukončení mělo být pozitivní. Při přílišné negaci při hodnocení a zjištění v průběhu kvartálu, že již zaměstnanec nestačí splnit plán ve výši 100 %, může tak docházet k úplnému poklesu produktivity a následné frustraci, což lze

nejspíše předpokládat i na analyzované společnosti. Nutné ovšem také shrnout, že obchodní společnost vytvořila příznivé pracovní prostředí a podmínky, které podporují vzájemnou spolupráci analyzovaných zaměstnanců, což z hlediska stanovených plánů není snadné a jedná se o obtížný prvek, kdy se mnohdy využívá spíše rivalita, která ovšem narušuje vzájemné vztahy ve společnosti.

Tato práce prakticky zhodnotila a poukázala na možné problematické procesy v konkrétním obchodním podniku při analýze konkrétních zjištění, kdy samozřejmě by bylo zajímavé dále zhodnotit situaci za další časové období či po implementování uvedených doporučení v podobě supervize činnosti manažera, aktivního zapojení manažera do prodejního procesu a převzetí iniciativy tak, aby zprostředkoval reprezentantovi efektivní prodejní proces, změny průběhu hodnocení se spíše pozitivními výstupy atd. Na tuto práci by také mohla po implementaci návrhů navazovat odborná práce se zaměřením pouze na hodnotící proces, aby byla potvrzena možná převažující negativita a následně detailněji formulovat doporučení z hlediska tohoto procesu.



## Seznam použité literatury

### Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 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. CRON, W. L., DUBINSKY, A. J., MICHAELS, R. E. *The influence of career stages on components of salesperson motivation*. The Journal of Marketing. Vol. 50, No. 1. 1988. DOI: 10.2307/1251687.
4. DUCHÁČEK, L. *Diagnostika pracovní motivace v současných českých firmách*. Brno : Masarykova Univerzita – Fakulta sociálních studií. 2005.
5. DVOŘÁKOVÁ Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck. 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha : Oeconomica. 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
7. KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing. 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
8. KOUBEK, J. R. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press. 2009. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. MATĚJKA, M. a P. VIDLÁŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha : Grada, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6.
10. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha : H & H. 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
11. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha : Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
12. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
13. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha : Academia. 1995. 336 s. ISBN 80-200-0525-0.

14. PROCHASKA, M., SCHULER, H. *Dotazník motivace k výkonu – LMI; Příručka*. Praha : Czechia, Testcentrum Praha. 2003.
15. PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha : Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
16. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha : VŠE. 1996. 128 s. ISBN 80- 7079-283-3.
17. STACHOVÁ, A. *Personální management*. Opava : Slezská univerzita Opava. 1997. 221 s. ISBN 80-85879-79-4.
18. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
19. WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck. 2007. 960 s. ISBN 978- 80-7179-897-2.

### **Elektronické zdroje**

20. EJUSTICE. *Vyhledávání subjektů* [online]. MS ČR, © 2012 – 2015 [cit. 2017 - 01-05]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>>

## Seznam příloh

Příloha I: Vzor dotazníku .....	68
---------------------------------	----

## Přílohy

### Příloha I: Vzor dotazníku

# DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážení kolegové

žádám o vyplnění krátkého dotazníku, který byl představen na dnešní poradě. Výstupy dotazníku budou využity jako podklady pro zpracování odborné práce. Vyplněný dotazník uložte dnes do 20 h. do pracovní složky na sdíleném disku s označením „DOTAZNÍK“. Vaše odpovědi jsou anonymní a nijak neovlivní pohled na Vaši osobu ani nebudou konzultovány v rámci Vašeho postavení ve firmě či v rámci dalšího rozvoje. Děkuji za spolupráci a přeji úspěšný den. V případě dotazů mne kontaktujte na pracovním telefonu.

U každé otázky zaškrtněte pouze jednu odpověď, která odpovídá skutečnosti, či se řiďte danými instrukcemi.

---

**1. *Má práce mě baví a naplňuje.***

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**2. *Znám svou konkrétní náplň práce.***

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**3. *Vedení a komunikace s manažerem/trenérem mi zcela vyhovuje.***

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**4. *Jsem dostatečně motivován k požadovaným výkonům.***

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. **Zhodnot'te následující oblasti ve firmě, kdy 1 představuje vynikající, 3 průměrné a 5 nedostačující/špatný. Ke každému aspektu přiřad'te jen jedno zhodnocení.**

Oblast/otázka	1	2	3	4	5
Na jaké úrovni považujete celkové znalosti manažera?					
Na jaké úrovni považujete znalosti manažera z hlediska vedení?					
Jak silnou vnímáte autoritu vašeho manažera?					
Jaká je míra spravedlnosti přístupu manažera k jednotlivým podřízeným?					
Jaká je míra spolehlivosti manažera?					
Využívá manažer všech možných motivací?					
Jaká je míra individuální motivace?					
Na jaké úrovni pracuje manažer s Vašemi názory, inovacemi, nápady, kritikou atd.					

6. **Vztahy v týmu jsou celkově vypjaté a spíše na úrovni rivality.**

- Ano  
 Vypjaté ano, rivalita ne  
 Vypjaté ne, rivalita ano  
 Ne

7. **Při řešení problému či dotazu se nejčastěji obracíte na...?**

- Manažera  
 Kolegu  
 Centrálu  
 Na nikoho, řeším sám

8. **Hodnocení Vás následně nejčastěji.....**

- Povzbudí pro zvýšení aktivit (více sjednávám schůzky atd.  
 Nijak mne neovlivní, je spíše zbytečné  
 Demotivuje, není dostatečně oceněn můj výkon  
 Celkově motivuje k novým postupům, zvýšení aktivit atd.

**9. Myslíte si, že stanovené finanční objemy plánů jsou splnitelné?**

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

**10. Zaškrtněte u každého tvrzení pouze jednu z možných odpovědí.**

Otázka/oblast dotazu	Ano	Ne	Nevím
Mám možnost kariérního rozvoje			
Mohu ovlivnit výši mzdy vyšší produktivitou			
Manažer na mne vyvíjí zbytečný tlak			
Manažer mne často pouze kritizuje, ale nechválí			
Pracovní pomůcky jsou moderní a vyhovují mi			
Kolektiv spolupracuje a není zde patrná nevraživost, podporujeme se navzájem			
Mám mnoho nápadů, ale nikdo je nevyslyší či se s nimi dále nepracuje			
Manažer využívá především finanční odměny pro motivaci			
Manažer využívá při motivaci zejména psychologické motivy jako seberealizace, pochvala atd.			
Hodnocení ve společnosti je spravedlivé a reálné			
Celkově jsem s řízením a kontrolou manažera spokojen/a			

Děkuji za čas strávený nad vyplněním dotazníku.