

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium 2004-2009

Lucie Kahounová

Efektivní výběr a adaptace obchodních zástupců
Effective recruitment selection and
adaptation of sales representatives

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí bakalářské práce.....PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

že jsem tuto předloženou bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

.....

5. 1. 2009

Obsah

Resumé.....	5
Summary.....	6
0 Úvod.....	7
1 Coca-Cola HBC Česká republika.....	8
1.0 Obchodní zástupce v CC HBC.....	8
2 Analýza pracovního místa.....	10
2.0 Vymezení pojmu analýza pracovního místa.....	10
2.1 Zdroje informací o analýze pracovního místa.....	11
2.1.1 Metody získávání informací o analýze pracovního místa.....	12
2.2 Popis pracovního místa a jeho využití.....	13
2.2.1 Popis práce obchodního zástupce v CC HBC.....	13
2.3 Kompetence a jejich vymezení.....	14
2.3.1 Členění kompetencí.....	16
2.3.2 Kompetenční model.....	17
2.3.2.1 Příklady kompetenčních modelů.....	18
2.3.2.2 Přínosy kompetenčních modelů.....	19
2.3.3 Klíčové kompetence.....	20
2.3.4 Kompetence a kompetenční model ve společnosti CC HBC.....	21
2.3.4.1 Klíčové kompetence v CC HBC.....	21
2.3.4.2 Specifické obchodní kompetence v CC HBC.....	23
3 Získávání zaměstnanců.....	25
3.0 Vymezení pojmu získávání zaměstnanců.....	25
3.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců.....	26
3.2 Metody získávání zaměstnanců.....	27
3.2.1 Příklady metod získávání zaměstnanců.....	28
3.4 Získávání zaměstnanců ve společnosti CC HBC.....	31
4 Výběr nových zaměstnanců.....	33
4.1 Fáze výběru zaměstnanců.....	33
4.1.1 Předvýběr uchazečů.....	33
4.1.2 Pohovor s uchazeči.....	35
4.1.2.1 Chyby při pohovorech.....	36
4.1.3 Další metody výběru zaměstnanců.....	37
4.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti CC HBC.....	39
4.2.1 Předvýběr uchazečů v CC HBC.....	39
4.2.2 Osobní pohovory v CC HBC.....	42
4.2.2.1 Osobní pohovory s obchodními zástupci v CC HBC.....	43
4.2.3 Assessment centrum v CC HBC.....	44
4.2.4 Hodnocení procesu výběru obchodních zástupců v CC HBC.....	45
5 Adaptace zaměstnance.....	47
5.0 Vymezení procesu adaptace zaměstnance a jeho cíle.....	47
5.1 Role nadřízeného.....	48
5.2 Oblasti adaptace a jejich obsah.....	49
5.3 Adaptace ve společnosti CC HBC.....	50
5.3.0 Proces adaptace obchodního zástupce v CC HBC.....	50
5.3.1 Průběh adaptace obchodního zástupce v CC HBC.....	50
5.3.2 Certifikace obchodních zástupců v CC HBC.....	53
5.3.3 Zhodnocení adaptace obchodního zástupce v CC HBC.....	54

6	Závěr.....	55
	Soupis bibliografických citací.....	57
	Přílohy.....	59
	Evidenční list knihovny.....	64

Resumé

Předložená bakalářská práce se zabývá výběrem a následnou adaptací obchodních zástupců. Procesu výběru a adaptace předcházejí jasně dané a provázané aktivity, bez kterých by nebylo možné kvalitní výběr nových zaměstnanců vůbec realizovat. Pozornost je věnována procesu analýzy pracovní pozice a následné tvorbě popisu práce. Důležitou součástí této práce je kapitola týkající se teorie kompetencí a kompetenčního modelu. Pokud je výběr dobře realizován a vybraný uchazeč přijme pracovní nabídku a nastoupí na pozici, přichází na řadu adaptace nového zaměstnance. Adaptace je důležité období, kdy hraje stěžejní roli nadřízený daného zaměstnance. Kvalitně provedená adaptace zaměstnance, může nastartovat jeho profesní rozvoj a budoucí kariérní růst.

Ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. je výběru a adaptaci obchodních zástupců věnována velká pozornost. Obchodní zástupce je v nejužším kontaktu se zákazníky a zásadním způsobem svým výkonem ovlivňuje úspěšnost celé společnosti na trhu. Kompetence a kompetenční model se prolínají celou personální politikou společnosti. Existuje popis práce obchodního zástupce a specifický kompetenční model. Kompetenční model a popis práce tvoří základ, na kterém je postaven celý proces výběru nových obchodních zástupců a veškeré procesy, které vlastnímu výběru předcházejí. Kompetenční model samozřejmě slouží pro další aktivity, které se zaměstnanců ve společnosti týkají. Jedná se o oblast odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoje a plánování kariérového postupu. Obchodní zástupce potřebuje být dobře seznámen s povinnostmi a pravidly své práce. Jeho adaptaci je tedy věnována velká pozornost. Období adaptace má jasně dané jednotlivé části a kroky. Měřítkem dobře provedeného výběru obchodního zástupce je úspěšně absolvovaná tzv. malá certifikace na konci zkušební doby. Potenciál pro další rozvoj obchodního zástupce poté může naznačit výsledek velké certifikace.

Summary

This bachelor thesis has been focused on sales representatives recruitment selection and their following adaptation. There are clear determined and linked activities which precede recruitment and adaptation process. Without these activities it is not possible to carry out complex recruitment process. Attention is paid to a job analysis process, which is followed by a job description forming. The chapter, which is aimed to the theory of competencies and competency model, is an important part of this thesis. If recruitment selection is well realized and the selected candidate accepts job offer and joins the position, adaptation process of a new employee will follow. Adaptation is an important period when manager of the new employee plays very significant role. Adaptation of the new employee, which is implemented in a high quality, can start his professional development and further career growth.

Special care is paid to sales representatives recruitment selection and adaptation process in Coca-Cola HBC. Sales representatives enter into very close relationship with customers and their success affects companies' performance on the market. Competencies and competency model penetrate the whole personnel policy of the company. There are the sales representative job description and the specific competency model. The competency model is also used for other activities, which are connected with employees in the company (e.g. compensation and benefits, evaluation process, development, career path planning). Sales representatives have to be well informed about their duties and rules of their work. Then there is big focus on their adaptation period. There are clear parts and steps which are determined for the adaptation period. When sales representative completes successfully small certification, it tells us that realized recruitment selection was successful. Results from big certification can suggest potential for further sales representative development.

0 Úvod

Personální řízení ve společnosti je strategický proces, který navazuje na celkovou politiku společnosti. Je významné pro rozvoj společnosti a konkurenceschopnost. K hlavním aktivitám personálního řízení patří rozvoj a utváření společnosti, vytváření pracovních míst, zabezpečování lidských zdrojů a jejich rozvoj nebo hodnocení zaměstnanců. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla společnost díky svým zaměstnancům schopna plnit úspěšně své cíle. Společnosti tedy potřebují kvalitní pracovníky, o které je třeba pečovat a vytvářet jim stabilní prostředí podporující jejich rozvoj a seberealizaci.

Téma, které jsem si vybrala pro svoji bakalářskou práci, je výběr obchodních zástupců a jejich adaptace. Pracuji jako konzultant pro lidské zdroje a výběr vhodných uchazečů na tuto pracovní pozici je hlavní náplní mé každodenní práce. V předložené bakalářské práci se věnuji procesům, které předchází vlastnímu výběru obchodních zástupců a bez kterých by nebylo možné kvalitní výběr uskutečnit. Pozornost věnuji také oblasti kompetencí a procesu adaptace zaměstnanců. Cílem práce je představit fungující a podle mého názoru efektivní způsob výběru a adaptace obchodních zástupců a nastínit případné nedostatky a kritická místa, která se mohou vyskytovat.

Pracovní pozice obchodní zástupce je důležitá pro všechny společnosti, které působí na trhu s rychloobrátkovým zbožím. Ale nejen v této oblasti je možné se s obchodními zástupci setkat. Jejich kolegy je možné nalézt ve sféře finančnictví a pojišťovnictví, v oblasti prodeje automobilů či v telekomunikačních službách. Lidé pracující na pozicích obchodních zástupců svým každodenním výkonem na trhu vytváří obrat resp. zisk společností. Často jsou pouze obchodní zástupci v osobním kontaktu se zákazníky a i z tohoto důvodu je třeba jejich výběru věnovat náležitou pozornost.

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí své bakalářské práce, PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za cenné připomínky a pomoc při vzniku tohoto textu.

1 Coca-Cola HBC Česká republika

Coca-Cola patří k významným světovým obchodním značkám. Historie společnosti se začíná odvíjet na konci 19. století ve Spojených státech. Oficiální výrobní činnost zahajuje Coca-Cola v České republice pod názvem Coca-Cola Amatil v březnu roku 1993 v Praze. V roce 2000 se česká Coca-Cola Amatil stává součástí skupiny Hellenic Bottling Company z Řecka a její název se mění na Coca-Cola Beverages Česká republika. Od dubna 2008 je společnost v České republice přejmenovaná na Coca-Cola HBC Česká republika (dále jen CC HBC).

V České republice společnost vybudovala výrobní závod (sídli v Praze – Kyjích) a obchodní síť, která je provozována prostřednictvím deseti obchodních a distribučních center. Celý český trh je regionálně rozdělen na oblast Prahy a středních Čech, na oblast jižních Čech a jižní Moravy, na oblast západních a severních Čech, na oblast východních Čech a severní Moravy. Centra jednotlivých oblastí se nalézají v následujících městech: Praha, České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Hradec Králové, Ostrava, Olomouc a Brno.

Coca-Cola HBC patří mezi tzv. FMCG společnosti (Fast Moving Consumer Goods). Tyto společnosti zahrnují společnosti v oblasti obchodu a výroby, které se zabývají rychloobrátkovým spotřebním zbožím (potravinry, nápoje, tabák, kosmetika a hygienické prostředky). Coca-Cola HBC zaujímá na českém trhu první místo mezi společnostmi vyrábějícími nealkoholické nápoje. Jejimi největšími konkurenty jsou dle tržeb společnosti Kofola a General Bottlers (Pepsi-Cola). Coca-Cola HBC vyrábí a prodává v České republice své vlastní produkty, ale současně také obchoduje s ostatními společnostmi systému HBC v rámci Evropy a nabízí zde jejich výrobky.

1.0 Obchodní zástupce ve společnosti Coca-Cola HBC

Úkolem pracovníků na pozici obchodního zástupce je zajišťování maximálního prodeje výrobků, prezentování značky, starost o spokojenost stávajících zákazníků a získávání nových zákazníků.

V celé České republice pro CC HBC pracuje 310 obchodních zástupců. Počet je proměnlivý, protože v FMCG společnostech je na těchto pozicích fluktuace poměrně vysoká. Obchodní zástupci jsou rozděleni do týmů o šesti až osmi členech a týmy jsou vedeny oblastními vedoucími prodeje. V tuto chvíli existuje 42 týmů, které se starají o jednotlivé regiony, jak bylo zmíněno výše.

Pozice obchodního zástupce existuje ve třech variantách: obchodní zástupce, lokální obchodní zástupce a obchodní zástupce – specialista. Lokální obchodní zástupce kromě jiného zastupuje své kolegy v případě dovolených a pracovních neschopností. Specialista se stará o získávání konkurenčních zákazníků tak, aby dali přednost výrobkům Coca-Coly HBC před výrobky jiných společností, či provádí průzkum svěřeného regionu a hledá nové obchodní příležitosti.

Obchodní zástupci se starají o všechny zákazníky společnosti. Jejich práce má jasná pravidla. Každý pracovní den v 8 hodin musí být u svého prvního zákazníka. Průměrně se každý obchodní zástupce stará o 15 až 20 zákazníků denně. Ovšem záleží na tzv. plánu návštěv, který mu přesný počet určuje. Obchodní zástupci pracují s tzv. Hand Held Terminálem. Jedná se o elektronické zařízení, ve kterém jsou soustředěny veškeré informace, které obchodní zástupce denně ke své práci potřebuje. Jedná se o informace týkající se zákazníků, jejich objednávek, obratu. Dále prostřednictvím tohoto zařízení komunikuje se skladem výrobků, s oddělením administrativy a též s nadřízeným. Je možné zjišťovat výši prodejů různých výrobků téměř s okamžitou platností. Oblastní vedoucí prodeje mohou v podstatě on-line sledovat práci svých podřízených.

Týmy obchodních zástupců se v týdenní periodicitě setkávají na jednotlivých pobočkách. Cílem setkání je především zhodnocení práce celého týmu i jednotlivých obchodních zástupců. Oblastní vedoucí prodeje seznamují obchodní zástupce s prodejními plány na nadcházející období. Obchodní zástupci zde mohou být seznamováni s novými reklamními kampaněmi a promočními akcemi na podporu prodeje jednotlivých výrobků.

2 Analýza pracovního místa

Proces analýzy pracovního místa je prvním krokem k tomu, aby bylo možné uvolněné pracovní místo obsadit novým pracovníkem. Bez tohoto kroku není k dispozici popis pracovního místa, a tudíž nejsou přesně specifikované požadavky na vhodného pracovníka. Bez popisu pracovního místa je samozřejmě i obtížné pracovat na rozvoji daného pracovníka, zabývat se jeho odměňováním atp.

2.0 Vymezení pojmu analýza pracovního místa

Podle Armstronga je analýza pracovního místa „...proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podkladu pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.“ (Armstrong, 1999, s. 209)

Palán ve svém výkladovém slovníku lidských zdrojů do procesu analýzy pracovních míst zahrnuje:

a) popis pracovního místa

- požadavek na profesi, organizační začlenění;
- požadavek práce, její náročnost (povinnosti, odpovědnost);
- výkon a vybavenost práce (kdy a kde se dělá; stroje, zařízení);
- spolupráce s okolím (návaznosti, obtížnosti, důležitost);
- norma výkonu (přesnost, kvalita, důležitost);
- obvyklé pracovní podmínky (fyzikální, sociální, platové);
- možnost zaučení, event. vyučení;

b) popis požadavků

- fyzické (somatické) požadavky (síla, zručnost, sedavá práce, cestování);

- duševní (psychické) požadavky (úroveň znalostí, duševních schopností...);
- kvalifikační požadavky (vzdělání, další odborná příprava, praxe);
- klíčové kvalifikace (jazykové znalosti, zvláštní dovednosti, řidičský průkaz, organizační schopnosti...);
- pracovní zkušenosti, získané na jiném, podobném pracovišti;
- dovednosti psychomotorické, sociální;
- požadavky osobnostní – charakterové (Palán, 2002, s. 14).

Koubek uvádí, že by analýza pracovního místa měla brát v úvahu především stav práce v okamžiku zjišťování. Neměla by se ohlížet do minulosti a ani se inspirovat v podobných společnostech. S tímto souvisí požadavek na maximální přesnost a pravidelnou aktualizaci popisů pracovních míst (Koubek, 2001, s. 68).

2.1 Zdroje informací o analýze pracovního místa

Úspěšnost analýzy a jejího výsledku, popisu práce, je v první řadě závislá na kvalitě informací o pracovních místech. Důležité je tedy věnovat pozornost výběru zdrojů těchto informací.

Nejčastějším zdrojem informací je pracovník, který vykonává danou pracovní pozici. Pracovník má nejpodrobnější a nejpresnější znalosti o práci. Ovšem je třeba zamezit subjektivitě ze strany pracovníka a proto je vhodné využít nestranného externího pozorovatele.

Dalším pramenem informací může být přímý nadřízený, který sice může mít jen obecné a povrchní znalosti o práci svého podřízeného, avšak na druhou stranu může získané informace pomoci uvést do souvislostí s ostatními pracovními pozicemi.

Mezi další zdroje informací při analýze patří např. spolupracovníci, podřízení, různé písemné záznamy nebo odborníci na různé specifické oblasti (Koubek, 2001, s. 70-71).

2.1.1 Metody získávání informací o analýze pracovního místa

Používají se tři základní metody: pozorování, pohovor a dotazník. *Pozorování* je jednoduchá metoda, kterou je možno používat souběžně s jinými metodami. Osoba odpovědná za analýzu pracovních míst pozoruje pracovníka a zaznamenává, co pracovník dělá a kolik času mu tato práce zabere. Metoda je vhodnější pro práce, které mají poměrně malý počet klíčových prací (Koubek, 2001, s. 72).

Další základní metodou získávání informací je *strukturovaný pohovor*, který osoba analyzující pracovní místo vede s držitelem pracovního místa. Výhodou je pružnost této metody. Držitel pracovního místa může poskytnout informace jdoucí do hloubky. Pohovor je snadné zorganizovat. Nevýhodou je časová náročnost přípravy a následného zapracování (Koubek, 2001, s. 72).

Dotazníky často doplňují dvě předcházející metody. Poskytují předběžné informace o práci a poté urychlují proces rozhovorů. Existuje velký počet různých soupisů a dotazníků.

Dle Armstronga je nejčastěji používaný tzv. PAQ (Position Analysis Questionnaire) - dotazník pro analýzu pracovního místa, který vypracovali McCormick a kol. (1972). Používá 6 hlavních kategorií – informační vstupy, mentální procesy, fyzické činnosti (pracovní postupy), vzájemné vztahy s ostatními lidmi, pracovní prostředí a jiné charakteristiky. Dále zde existuje 194 deskriptorů – prvků práce, které detailně popisují 6 hlavních kategorií (Armstrong, 1999, s. 217).

Dále je možné uvést metodu MPDQ (Management Position Description Questionnaire) – specifické pro manažerské pozice. Obsahuje 208 položek seskupených do 13 kategorií (Koubek, 2001, s. 78).

Koubek a Armstrong uvádějí i další metodu, funkční analýzu. Jejím hlavním principem je používání standardizovaných popisů činností, odpovědností a požadavků pracovního místa (Koubek, 2001, s. 76). Podle Armstronga se tato metoda používá pro „...definování kompetenčních standardů pro kvalifikační standardy...“ (Armstrong, 1999, s. 226).

Armstrong uvádí další zdroje informací např. popis práce prováděný pracovníkem, deníky a záznamníky a hierarchickou analýzu úkolu (Armstrong, 1999, s. 218-219).

2.2 Popis pracovního místa a jeho využití

Výsledkem procesu analýzy pracovního místa je popis pracovního místa. Jedná se o souhrn základních informací o práci. Informace jsou členěny do jednotlivých částí, které podávají přehled o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, resp. o celkovém účelu pracovního místa. Je zde možné nalézt informace o hlavních a vedlejších odpovědnostech, o povaze a obsahu práce, o požadavcích na vzdělání, zkušenostech a úrovni kompetencí, které jsou vyžadovány od držitele pracovního místa.

Popis pracovního místa slouží k více účelům a je natolik důležitým dokumentem, že je nezbytnou součástí řízení lidských zdrojů ve společnostech. Lze ho používat pro organizační účely při tvorbě organizačních struktur společností, pro získávání nových zaměstnanců a pro jejich výběr. Dále je popis možné využít pro přípravu pracovních smluv, také například při pracovních právních sporech, pro přípravu vzdělávacích programů a hodnocení zaměstnanců (Taylor, 1998, s. 83, 84). S popisem je možné se setkat při adaptaci zaměstnanců, při jejich rozmístování, při plánování jejich kariérového rozvoje a samozřejmě v oblasti odměňování.

2.2.1 Popis práce obchodního zástupce v CC HBC

Ve společnosti CC HBC byl v rámci personálního auditu vytvořen popis práce pro pozici obchodního zástupce. Popis práce tvoří tři hlavní části. Hlavní náplň práce představuje soupis stěžejních pracovních činností a povinností obchodního zástupce. Přehled vedlejší náplně práce uvádí doplňující činnosti, za které je obchodní zástupce odpovědný. Třetí část tvoří nutné požadavky na práci obchodního zástupce.

Hlavní náplň práce obchodního zástupce:

- a) Navštěvuje zákazníky podle plánu návštěv, zodpovídá za objednávky zboží a za jeho prodej. Zodpovídá za umístění nových prodejních a chladicích zařízení a řídí jejich efektivitu. Sepisuje smlouvy o umístění nebo stažení zařízení a vyplňuje související dokumenty. Kontroluje umístění zařízení.
- b) Komunikuje se zákazníky a vyjednává se zákazníky o nových výrobcích a propagačních akcích a doporučuje jejich využití. Vyhledává a realizuje příležitosti pro rozvoj zákazníka tak, aby byly splněny plánované cíle prodeje.

- c) Vyhledává a získává nové zákazníky ve svěřeném regionu. Sepisuje příslušné smlouvy. Je zodpovědný za budování vztahů se zákazníky.
- d) Kontroluje zásoby zboží, datum spotřeby zboží, umístění a prezentaci zboží na provozovně a zajišťuje jeho perfektní stav a označení dle pravidel společnosti, komunikuje s oddělením telefonického prodeje v souvislosti s objednávkami. Vyřizuje reklamace. Zodpovídá za dostatečnou zásobu zboží na provozovně.
- e) Je zodpovědný za aktualizaci údajů v zákaznických kartách a ve všech databázích.

Vedlejší činnosti:

- f) Spolupráce s manažery pro klíčové zákazníky, oddělením telefonického prodeje a oddělením prodejních automatů.
- g) Sledování platební morálky zákazníků, upozorňování zákazníků na pohledávky po splatnosti, vybírání hotovosti.
- h) Účast na pravidelných schůzkách oddělení, informování kolegů i přímého nadřízeného.
- i) V případě nutnosti zastupování kolegy.
- j) Kontrola práce agentur a komunikace s merchandisery/doplňovači zboží.
- k) Vykonyvání dalších souvisejících činností dle pokynu nadřízeného.
- l) Odpovědnost v rámci své pozice za dodržování a plnění požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Dodržování a plnění požadavků se vyhodnocuje dle příslušného interního předpisu společnosti.

V popisu je zmíněn požadavek na řidičský průkaz skupiny B, ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a PC dovednost (MS Office). Další informace jsou uvedeny v Příloze A – Popis práce obchodního zástupce.

2.3 Kompetence a jejich vymezení

Pojem kompetence se v současnosti používá v češtině ve dvou různých významech:

- a) Kompetence vyjadřuje pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti, zpravidla udělené nějakou autoritou.

- b) Kompetence vyjadřuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti (Procházková, 2007, s. 11).

Rozdíl mezi oběma významy spočívá hlavně v tom, že první označuje něco, co je dáno člověku zvenku a je „...významově spojeno s dalšími termíny, jako jsou moc, vliv či poziční nebo formální autorita“ (Tureckiová, 2004, s. 29). Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na vnějším světě. Tato kvalita mu umožňuje podat určitý výkon. Podle Tureckiové se jedná o „...individuálně specifický soubor vlastností, postojů, znalostí, dovedností, zkušeností..., ale také například (pracovních) postojů jednotlivce,...“ (Tureckiová, 2004, s. 29).

Procházková ve své bakalářské práci uvádí různé názory na to, co jsou kompetence:

Kubeš vnímá kompetence ve druhém zmíněném významu. Podle něho jsou manažerské kompetence komplex schopností a dalších předpokladů pro určitý výkon. Uvádí jako základní složky kompetencí: motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti (Procházková, 2007, s. 11).

„Woodruffe říká, že termín kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem. Pojem kompetence definuje jako množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetenčně zvládl, aby dosáhl očekávaného důsledku. Rozlišuje tedy proces a výsledek...“ (Procházková, 2007, s. 11).

Armstrong definuje pojem kompetence velmi jednoduše jako chování potřebné k dosažení žádoucích úrovní výkonu. Podle něj se jedná o procesní aspekt kompetence, který bude ovlivňován úrovní vstupů - znalostí a dovedností a měřen analýzou výstupů - skutečné chování a výsledky (Armstrong, 1999, s. 200).

Hroník vnímá kompetence jako způsobilost, jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností, postojů, hodnot a vlastností. Jinak řečeno je to soubor určitých předpokladů k vykonávání určité činnosti. Podle něj se kompetence vždy vztahuje k nějaké činnosti, a proto se projevuje v chování. Předmětem zájmu by tedy mělo být

to, co pracovník skutečně dělá, jak se chová a jaký má přístup. Nemělo by se soustřeďovat na jeho vlastnosti a osobnostní rysy. Je tedy nutné rozlišovat mezi osobností a rolí. Např.: manažer je ve své práci nejen sám za sebe, ale i ve své roli. V roli plní nějaká očekávání. Ne vždy se však kryjí s jeho osobností (Hroník, 2006, s. 29).

„Kompetence vzniká na základě schopnosti pro dílčí oblast lidského jednání, rozvoje dovedností, osvojením si znalostí a jejich propojením pomocí zkušeností s vykonáváním činností v této oblasti, z univerzální schopnosti učit se z dostupných podnětů a z motivace pro zlepšování výkonů...“ (Kreim, s. 2).

2.3.1 Členění kompetencí

Protože pojetí kompetencí vychází z předpokládaného a pozorovatelného chování, je možné kompetence uspořádat podle základního pozorovacího schématu. Podle něho existují tři obsáhlé oblasti chování a ke každé oblasti lze přiřadit skupinu kompetencí:

- Přístup k úkolům a věcem - kompetence k řešení problému
- Vztahy k druhým lidem – interpersonální kompetence
- Chování k sobě a projev emocí – kompetence sebeřízení (Hroník, 2006, s. 31-32)

Toto členění kompetencí je na základě *sociálně-psychologického hlediska*.

Členění kompetencí podle *kompetenční orientace společnosti* je zdrojem pro tvorbu kompetenčního modelu „od podniku k jedinci“, týká se strategického řízení a umožňuje tvorbu kompetenčních modelů provázaných se strategií podniku. Lze nalézt společnosti, které se více soustřeďují na jednu či dvě oblasti kompetencí. Základní kompetenční orientace mohou být:

- Orientace produktová – prioritou je produktové vůdcovství
- Orientace zákaznická – orientace na poskytování co nejlepších služeb zákazníkovi
- Orientace provozní a systémová – prioritou podniku je především provozní dokonalost, zatímco zákaznická orientace je v pozadí (Hroník, 2006, s. 31-32).

Kompetence podle kritéria výkonu se dělí na kompetence prahové (treshold) a na odlišující kompetence.

- Prahové kompetence – být dostatečně výkonný, dostatečně dobrý, splňovat minimální postačující požadavky; lze tak nastavit minimální standardy na konkrétní pozice.
- Odlišující kompetence – odděluje od sebe pracovníky, kteří podávají nadstandardní výkon, od těch, kteří podávají pouze průměrný výkon (Procházková, 2007, s. 13).

Kompetence, které nejsou vázané na žádné konkrétní místo nebo úkol, ale jsou ukazatelem dobrého výkonu v mnoha profesích, jsou označovány jako *generické kompetence*. Typická generická kompetence je např. schopnost řešit problémy (Procházková, 2007, s. 13).

2.3.2 Kompetenční model

Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence a je jedním z důležitých nástrojů pro řízení lidí. Představuje velkou výhodu pro zajištění objektivitu v procesech týkajících se lidských zdrojů. Musí přesně odpovídat kultuře a zaměření konkrétní společnosti. Kompetenční modely je možné nalézt hlavně v úspěšných mezinárodních společnostech (http://www.motivp.cz/thm_cz/...).

Kompetenční model je zaměřen na kombinaci vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřeba k efektivnímu plnění úkolů a nezbytné pro řízení organizace. Model vytváří v organizaci jakýsi „most“. Tímto mostem může být propojena práce samotná s hodnotami a principy společnosti. Popis práce určuje, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce (<http://www.grapes.cz/kompetencni-model/...>).

„Efektivní kompetenční model vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů. Jinak řečeno vychází z toho, jak dobře pracovník zastává svou roli, nikoli z toho, jaký je“ (Procházková, 2007, s.14). Model dále musí být – uživatelsky přátelský, propojující (platí pro všechny nebo alespoň klíčové pozice ve

společnosti), jednotný, sdílený (byl vytvořen nejen shora ale i zdola, je stále ožíván) a široce využitelný (Procházková, 2007, s. 14; Hroník, 2006, s. 30).

2.3.2.1 Příklady kompetenčních modelů

Kompetenční model 5+1 (5+1 Competency ModelTM) je model společnosti Hudson, který rozeznává 5 skupin/komplexů schopností a specifický technický talent (www.hudson.com).

Obrázek 1 – Kompetenční model 5+1



Vysvětlivky k obrázku 1 – Interpersonal Management – interpersonální řízení, Task Management – řízení úkolů, Information Management – řízení informací, People Management – řízení lidí, Personál Management – personální řízení, Technical Expertise – technické odborné znalosti

Kompetenční model Philip Morris International vychází z modelu poradenské společnosti McBer. Devět kompetencí je uspořádáno plošně a lze je rozdělit do tří skupin sociálně-psychologicky určených kompetencí. Zahrnuje: orientaci na výsledky, tvořivé myšlení, orientaci na zákazníka, interpersonální citlivost, integritu, týmovou práci, koučování a vedení, komunikaci a vliv a vizi a strategie (Hroník, 2006, s. 34-35).

Kompetenční model Skanska - tento přístup obsahuje 6 kompetencí. Nižší počet umožňuje pružné užívání. To je pro oblast podnikání společnosti důležité. Potřebuje se totiž uplatnit „na stavbě i v kanceláři“. Zahrnuje: zaměření na zákazníka, zaměření na výsledky, strategické myšlení, vedení lidí, osobnostní kvality, odborné/obchodní znalosti a dovednosti (Hroník, 2006, s. 36).

Kompetenční model British Petroleum tvoří 4 základní shluky kompetencí, které obsahují jednotlivé složky. Model zahrnuje: orientaci na úspěch (osobní ambice, ambice týkající se organizace, působivost, komunikace), orientace na lidi (pochopení pro jiné, řízení týmu, přesvědčivost), úsudek (analytické schopnosti, strategické myšlení, komerční úsudek), situační flexibilita (Armstrong, 1999, s. 202).

2.3.2.2 Přínosy kompetenčního modelu

Hroník uvádí následující výhody existence kompetenčních modelů:

- sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů;
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení;
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“;
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj;
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy (Hroník, 2006, s. 30).

Další přínosy využívání kompetenčního modelu jsou:

- výrazné snížení rizika nesprávného výběru zaměstnanců;
- významné posílení kvality práce s lidskými zdroji ve společnosti (měření a hodnocení výkonu, motivace, osobní rozvoj, kariérní postup, spokojenost zaměstnanců, jejich loajalita a také vyšší výkonnost);
- vliv i na osobní život pracovníka;
- získávání nástroje k prosazení požadované firemní kultury;
- zlepšení komunikace strategických cílů společnosti
(<http://www.specialist.cz/cz/sluzby-a-produkty/...>;
<http://www.personalniagentury.cz/clanek/...>).

Z výhod samozřejmě vyplývají možné implementace kompetenčního modelu. Je možné ho využít pro výběr nových zaměstnanců, pro jejich hodnocení a odměňování, pro plánování jejich rozvoje. Je základem pro různé nástroje, které se používají v personální oblasti - např. 360° zpětná vazba nebo assessment centrum.

Při využívání kompetenčního modelu je na chování nahlíženo jako na indikaci přítomnosti/nepřítomnosti nebo míry specifických kompetencí, které byly definovány jako podstatné pro určitou roli nebo funkci.

2.3.3 Klíčové kompetence

V rámci kompetenčního modelu jsou definovány tzv. klíčové kompetence, které jsou důležité u všech zaměstnanců a které přispívají k firemním hodnotám, kultuře a k očekávanému výkonu. Kromě toho lze vytvořit i kompetenční modely, které jsou specificky zaměřené na určitou skupinu pracovníků.

Všechny kompetence by měly být detailně popsány včetně všech konkrétních projevů v chování. Přesná identifikace je velice důležitá, protože se v praxi ukázalo, že pouhé označení, pojmenování kompetencí nestačí. Pro každou společnost může konkrétní název kompetence v praxi znamenat něco jiného (<http://cz.hudson.com/node.asp?kwd=design-kompetencniho-modelu>). Společnosti musí při popisech zohledňovat:

- konkrétní účel společnosti;
- minulé, stávající a žádané způsoby (systémy, struktury, strategie, organizační kultura), jakými společnost generovala, generuje či by měla generovat své výstupy;
- stávající a očekávané prostředí, ve kterém se společnost právě pohybuje (technologické, ekonomické, politické, sociální, zákazníci, konkurence a další zájmové skupiny,...);
- lidí, kteří ve společnosti pracují a budou pracovat (<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com...>).

Je důležité zmínit, že je nutné rozlišovat mezi kompetenčním modelem společnosti a kompetenčním modelem konkrétní pracovní pozice. Každá pracovní pozice potřebuje kompetence na jiné úrovni.

2.3.4 Kompetence a kompetenční model ve společnosti CC HBC

Stejně jako jiné velké mezinárodní společnosti má i společnost CC HBC svůj kompetenční model. Tento model platí v celém systému HBC. Prolíná se celou personální politikou společnosti a všemi aspekty práce s lidskými zdroji.

V rámci kapitoly týkající se popisu práce bylo zmíněno, že kompetence jsou uvedeny již v popisu práce. Týká se to samozřejmě všech pracovních pozic ve společnosti. Ovšem u každé pozice jsou samozřejmě klíčové kompetence na jiné úrovni. Hlavní rozdíl je v pozicích specialistů a vedoucích pracovníků. Příklad je uveden v následující tabulce:

Tabulka 1 – Kompetence – Vedení lidí (specialista/vedoucí pracovník)

Kompetence – Vedení lidí	
Jednotlivec/specialista	Vedoucí pracovník
Sebevědomě diskutuje o tématech, na něž je odborník.	Pro jednotlivé členy týmu stanovuje jasné požadavky.
V případě nutnosti může bez váhání převzít vedoucí funkci.	Vede efektivní týmová setkání, na nichž reviduje dosavadní práci a hledá způsoby zvyšování výkonnosti.
S ostatními jedná důstojně a s úctou.	Svůj styl vedení přizpůsobuje danému úkolu, jednotlivci a situaci a vede podřízené tak, aby byli schopni problémy řešit samostatně
Povzbuzuje ostatní členy týmu ke splnění cílů.	Povzbuzuje ostatní a bere v potaz jejich zpětnou vazbu.
Je osobním příkladem pro ostatní.	Navozuje atmosféru týmové spolupráce a pracovního úsilí.

Kompetenční model HBC je tvořen devíti klíčovými kompetencemi a konkrétně pozici obchodního zástupce přísluší šest specifických technických kompetencí.

2.3.4.1 Klíčové kompetence v CC HBC

Každá kompetence má jasně stanovenou definici tzn. chování, které je očekáváno. U každé pracovní pozice je samozřejmě očekávána odlišná úroveň. Záleží na tom,

jestli se jedná o specialistu, vedoucího týmu, vedoucího celého oddělení, přímého podřízeného generálního ředitele nebo samotného generálního ředitele.

Klíčové kompetence tvořící kompetenční model HBC jsou následující:

- a) *Nadšení, zaujetí* – jednotlivec denně podniká kroky, které urychlují přeměnu společnosti na prodejní organizaci světové úrovně. Má dostatek energie, je aktivní, zaměřuje se na problematiku trhu a projevuje tak odhodlání měnit současný stav a podporovat výše uvedenou přeměnu.
- b) *Vedení lidí* – jednotlivec ohodnocuje a vede tým, jehož jednotliví členové odvádí maximum. Na základě jasně stanovených cílů pak celý tým vykazuje optimální výkonnost. Schopnost vést je založena na osobním příkladu a otevřeném dialogu.
- c) *Týmová práce* – jednotlivec svou otevřeností, skromností, citlivostí a velkorysostí pomáhá kolegům dosahovat maximálního týmového výkonu. Snaží se budovat síť vztahů (i mimo rámec společnosti), která by mohla být základem spolupráce a podpory.
- d) *Komunikace* – jednotlivec díky aktivnímu naslouchání a včasné, důsledné a přesvědčivé komunikaci dbá o srozumitelnost na individuální i podnikové úrovni, zajišťuje všeobecný soulad a snaží se ostatní pozitivně motivovat. Na všech úrovních si ověřuje, že je všem všechno jasné.
- e) *Rozvoj schopností* – jednotlivec neustále zdokonaluje své vlastní schopnosti i schopnosti celé společnosti s cílem vytvářet, identifikovat a bezodkladně využívat nové obchodní příležitosti. Snaží se vyrovnat s problémy, jejichž složitost se zvětšuje s obchodním růstem.
- f) *Úsudek* – jednotlivec chápe složitost problémů, pečlivě hledá rovnováhu mezi rizikem a výnosy a dochází tak k zodpovědným závěrům a rozhodnutím, které jsou v nejlepším dlouhodobém zájmu společnosti a hlavních akcionářů.
- g) *Zaměření na strategie a priority* – jednotlivec identifikuje nejvýznamnější nástroje vytváření hodnoty a určuje jasný strategický směr. Stanovuje priority a vytváří pořadí činností, které jsou základem konkurenční výhody společnosti.
- h) *Zaměření na výsledky* – jednotlivec díky transparentnímu akčnímu plánování, důrazu na zodpovědnost, pečlivému dohledu nad dokončovacími opatřeními a budováním kultury založené na výsledcích, dosahuje trvale vysoké obchodní výkonnosti.

- i) *Řízení změny* – jednotlivec iniciuje a řídí organizační změny, které přinesou významné zvýšení výkonnosti a zajistí trvale kvalitní výkonnost i v období po provedení změny.

Jak bylo výše zmíněno, kompetenční model se používá pro mnoho činností spojených s lidskými zdroji. Konkrétně ve společnosti CC HBC se používají především pro výběr nových zaměstnanců, pro případné kariérové posuny zaměstnanců stávajících, pro hodnocení zaměstnanců a pro plánování jejich individuálního rozvoje.

Každý specialista a manažer ve společnosti má vypracovaný tzv. individuální rozvojový plán, který je dvakrát ročně revidován. Jedenkrát ročně tito pracovníci prochází tzv. People Development Forem (dále PDF). PDF je setkání a diskuse jejich nadřízených, zástupců tréninkového oddělení a oddělení pro lidské zdroje nad hodnocením této vybrané skupiny. Probírají se rovněž úrovně jednotlivých kompetencí. Jsou definovány silné stránky a příležitosti pro rozvoj pracovníků. Výstupem je zpětná vazba a plánované akční kroky a následný rozvoj daného pracovníka.

2.3.4.2 Specifické obchodní kompetence v CC HBC

U obchodních zástupců jsou hodnoceny specifické kompetence pro oblast obchodu. Do této skupiny patří následující:

- a) *Plánování a příprava obchodní návštěvy* – obchodní zástupce umí plánovat obchodní návštěvy a aktivity u zákazníků.
- b) *Finanční povědomí* – obchodní zástupce využívá finanční znalosti k uzavření obchodu.
- c) *Prodej a vyjednávání* – obchodní zástupce prodává „něco za něco“.
- d) *Aktivace provozovny* – obchodní zástupce se ziskem aktivuje provozovnu.
- e) *Zvládání procesů a operativy* – obchodní zástupce zná a dodržuje firemní procesy.
- f) *Budování efektivních vztahů* – obchodní zástupce buduje a rozvíjí dlouhodobé dobré vztahy se zákazníky.

V rámci hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí je ve společnosti CC HBC využívána stupnice 1, 2, 3. Každé číslo vyjadřuje míru, na které se jednatel projevuje v rámci příslušné kompetence.

Tabulka 2 – Stupnice hodnocení

HODNOTA	POPIS
1	Úroveň kompetence je níže, než je na danou pozici vyžadováno
2	Úroveň kompetence je na úrovni, jak je vyžadováno.
3	Úroveň kompetence převyšuje očekávání dané pozice.

3 Získávání zaměstnanců

3.0 Vymezení oblasti získávání zaměstnanců

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2001, s. 117)

Získávání požadované pracovní síly by se mělo přirozeně uskutečnit na základě minimálních vynaložených nákladů a v odpovídajícím časovém rozmezí. Tyto požadavky by však v zásadě neměly mít prioritu nad kvalitou získaných zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců či personální marketing by neměly být chápány jako jednorázová činnost související jen s aktuální potřebou obsazení určitých uvolněných nebo nově vytvořených pozic. Zejména u větších společností a v situaci, kdy pracovní trhy mají ze strany poptávky po práci výrazně konkurenční charakter, představuje získávání zaměstnanců spíše dlouhodobý úkol společnosti a proces, opírající se o různé formy prezentace firmy na pracovním trhu a tvorby image spolehlivého a přitažlivého zaměstnavatele. Cílem personálního marketingu je vyvolávat trvalý zájem kvalitních uchazečů o zaměstnání v dané společnosti a v konečném stupni zabezpečovat, aby maximum pracovních míst, která společnost potřebuje obsadit, mohlo být obsazeno rychle, často na základě tzv. spontánních uchazečů o pracovní pozice, tj. osob oslovujících společnost bez použití personální inzerce a dalších nákladných forem oslovování uchazečů o zaměstnání.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: společnost s potřebou nového pracovníka a potenciální uchazeč o zaměstnání. Z toho vyplývá, že „...důležitá je schopnost organizace upoutat pozornost kvalifikovaných a

motivovaných jedinců, ze kterých jsou vybírání její zaměstnanci. Často není obtížný samotný výběr, ale spíše zainteresování dostatečného počtu lidí, kteří se o práci zajímají.“ (Milchovich, Boudreau, 1993, s. 255)

Reakci na nabídku zaměstnání ve společnosti může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání a vnitřní podmínky společnosti např. rozsah povinností, prestiž, úroveň péče o zaměstnance, atd., ale také velmi výrazně i vnější podmínky např. demografické, ekonomické, sociální podmínky, atd. (Koubek, 2001, s. 118 - 119).

Společnost nepůsobí ve vakuu a akce spojené se získáváním pracovníků jsou jedním z období, kdy má společnost přímý kontakt s okolním světem. Dalšími faktory, které působí na získávání, jsou rámec vnucený legislativou a fakt, že žádná společnost nechce utrácet finance za zbytečné aktivity (Foot, Hook, 2002, s. 56).

3.1 Vnější a vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Společnosti se rozhodují, zda se při získávání pracovníků zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje případně, zda budou oba zdroje kombinovat. Pro většinu větších společností platí, že první místo, kam je třeba se při hledání vhodných uchazečů podívat, je dovnitř společnosti. Pokud společnost zvládá dobře své úkoly spojené s rozvojem zaměstnanců, měla by mít při úvahách o obsazování volného pracovního místa k dispozici řadu kandidátů, kteří mají velkou výhodu, že jsou již s chodem společnosti a její kulturou seznámeni.

Obsazování pozic vnitřními zdroji je nejen snazší a levnější, ale vede zpravidla i k vyšší morálce a motivaci stávajících zaměstnanců. Společnost zná silné a slabé stránky uchazeče. Využití vnitřních zdrojů představuje jistější a lepší návratnost investic, které společnost do pracovníků vložila. Také přináší efektivnější využití zkušeností, které pracovníci ve společnosti získali. Pohled za hranice společnosti by měl proto přijít ke slovu teprve potom, jestliže je zdroj interních kandidátů vyčerpán.

Mezi nevýhody patří, že pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na pozici, na které už nestačí úspěšně plnit úkoly. Soutěžení o povýšení může negativně

ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy. Vnitřní zdroje mohou být také překážkou pro pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku (Koubek, 2001, s. 121).

Do skupiny vnějších zdrojů je možné zařadit veškeré potenciální uchazeče, kteří se nachází mimo společnost a reagují na inzerát nebo se spontánně o zaměstnání ve společnosti zajímají. Mezi vnější zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol a zaměstnanci jiných společností, kteří jsou rozhodnuti, že zaměstnání změní nebo které inzerce volného pracovního místa z nějakého důvodu zaujme.

Výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je fakt, že mimo společnost lze nalézt osoby s mnohem širším rozsahem schopností a talentů než uvnitř společnosti. Uchazeči zvenku mohou přinést nové pohledy, názory, zkušenosti (Koubek, 2001, s. 121).

Mezi negativa této metody patří: přilákání a hodnocení potenciálních zaměstnanců je komplikovanější a také nákladnější. Adaptace pracovníků je delší. Také mohou vzniknout neshody s dosavadními pracovníky společnosti, kteří se cítili dostatečně kvalifikováni získat obsazované místo (Koubek, 2001, s. 122).

3.3 Metody získávání zaměstnanců

„Organizace si může vybrat z palety rozmanitých metod získávání pracovníků. Efektivnost jejich uplatnění závisí na:

- požadavcích pracovního místa, které plánuje společnost obsadit,
- objemu finančních prostředků, které může do získávání investovat,
- kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 27)

Volbu metod získávání pracovníků ovlivňuje další řada faktorů např. situace na trhu práce, jak rychle je třeba volné místo obsadit, požadavky na některé specifické schopnosti pracovníka atd. Při volbě vhodné metody získávání zaměstnanců se často kombinuje více možností.

Společnosti musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem a tím správným způsobem dát na vědomí existenci volných pracovních míst a nalákat je k tomu, aby se o tato místa sami ucházeli.

3.3.1 Příklady metod získávání zaměstnanců

Osobní doporučení současného zaměstnance společnosti

Dobré kandidáty lze často nalézt na základě osobních doporučení spolupracovníků, přátel nebo známých. Výhoda této cesty spočívá především v tom, že doporučení je získáváno od osoby, jejímuž úsudku je možno věřit. Určitě nikdo nebude doporučovat někoho, o němž není přesvědčen, že by dané pracovní místo nemohl úspěšně zvládat. Při tomto způsobu je důležité o obsazování volného místa okolí informovat. Některé společnosti využívají určitých motivačních nástrojů. Jedná se o různé druhy odměňování zaměstnanců, kteří schopného kandidáta přivedou.

Spolupráce se školami (SOU, SŠ, VOŠ, VŠ)

Jde o efektivní formu získávání nových zaměstnanců. Je používána zejména společnostmi, které kladou důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců. Uchazeči jsou často získáváni již v průběhu jejich studia. Spolupráce se SŠ a VŠ usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání. Smysluplné je i spolupracovat s odbornými učilišti a podporovat vzdělání a poté přísun manuálních pracovníků. Tato forma je však v současné době málo používaná, neboť mladí lidé nemají přílišný zájem o učňovské obory. Nevýhodou je určitá sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání.

Úřady práce

Dle legislativy mají všechny subjekty, které hledají nové zaměstnance, povinnost o této skutečnosti úřady práce informovat. Tato povinnost je velmi často porušována z důvodu nekvalitnosti doporučovaných uchazečů a špatných zkušeností s těmito lidmi. Není to tedy příliš efektivní zdroj a je vhodný hlavně pro méně kvalifikované pozice. Ovšem v obdobích, kdy dochází k masivnějšímu zeštíhlování stavu zaměstnanců v různých společnostech na různých pracovních pozicích, může tato forma přinést zajímavé kandidáty.

Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání

Najímání dočasných pracovníků se stalo pro řadu společností rutinní záležitostí. Je-li třeba určitou kritickou pozici obsadit jen na krátký čas, avšak rychle, mohou agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání představovat jednoduché řešení. Tato metoda dává možnost potenciálního zaměstnance vyzkoušet a pak případně přijmout jako trvalého zaměstnance.

Personální agentury

Tento způsob je vhodný při obsazování specializované pozice nebo pozic, u kterých existuje velmi omezený trh potenciálních kandidátů. Bývá využíván v případě, je-li proces získávání a výběru kandidátů vhodnější převést ven ze společnosti.

Tiskové inzeráty – noviny, časopisy

Tiskoviny jsou nejčastějším místem, které zaměstnavatelé využívají pro personální inzerci. Jedná se o tradiční způsob získávání zaměstnanců. „Náplň textu musí být uvážlivě volena a měla by vyjadřovat poctivé úmysly organizace, neboť inzerce nečtou jen ti, kdo práci zrovna hledají, ale i ti, kdo ji možná budou hledat v budoucnu, zákazníci a širší veřejnost.“ (Milchovich, Boudreau 1993, s. 269)

Inzerce v rozhlase

Inzerce v rozhlase má smysl spíše lokálně. Rozhlasová nabídka práce se dostává k posluchači rychle. Zápornou stránkou této metody však je, že relaci vysílanou v době dopolední posluchačské špičky nemusí zachytit vhodný kandidát a že krátký čas, který je na nabídku vymezen, nemůže nikdy stačit k vykreslení podrobnějšího popisu pracovní činnosti. Potenciální zájemce může být vyzván k poslání své žádosti o práci písemně poštou či e-mailem, nebo aby zatelefonoval na oznámené číslo (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 30).

Executive Search - headhunting

Jedná se o služby, které jsou na nejvyšší úrovni v této oblasti podnikání. Headhunter postupuje dle jasně stanovených pravidel a respektuje etické zásady svého řemesla. Je najímán při obsazování pozic specialistů a pozic ve středním a

vrcholovém vedení. Při vyhledávání vhodného kandidáta musí být diskrétní a neinzerovat. Seznam vhodných osob kompiluje na základě databází nebo se spoléhá na svou síť kontaktů (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 33).

Veletřhy pracovních příležitostí

Převážná většina veletřhů se orientuje na vysokoškolské studenty a absolventy. Tradičně je tento způsob využíván bohatými a známými společnostmi, které přitahují pozornost nabídkou atraktivního vzdělávání a kariérového rozvoje např. Nestlé, ČSOB, KB, Siemens atp. V České republice je možné zmínit tzv. Career Days pořádané studentskou organizací AIESEC nebo veletřh Šance pořádaný na Vysoké škole ekonomické v Praze.

Internet

„Změny a vývoj náborové inzercí lze sledovat v nárůstu inzercí na internetu. V roce 2004 Interactive Advertising Bureau zjistila, že 11 % výdajů na náborovou inzerci ve Velké Británii se utratilo za inzerci na internetu. Přibližný odhad říká, že asi 50 % populace má přístup na internet. Online inzercí má tedy velmi reálné vyhlídky.“ (Dale, 2007, s. 26)

Tento způsob umožňuje interaktivní inzerci a poskytuje přístup k mnohem většímu množství informací ve srovnání s běžnou inzercí. Otevírá cestu do dalších kroků náborového procesu např. testování. Mnoho zaměstnavatelů v současné době dává přednost přijímání elektronických životopisů (Dale, 2007 s. 34). Tato metoda výrazně zvyšuje počet uchazečů. Otevírá větší příležitost menším společnostem oslovit pracovníky s vysokým potenciálem.

Dále je možné uvést např.: *vývěsky, letáky do schránek, mobilní reklama na firemních automobilech* a další.

Změny na trhu práce ovlivňují konkurenci mezi zaměstnavateli i v náborové inzerci, kde je vidět, že společnosti věnují čím dále více pozornosti zdokonalování metod, jak upoutat perspektivní uchazeče a jednat s nimi. Neexistuje přesně daný počet metod. Tato oblast se neustále rozvíjí a to především ve spojení se vznikem nových profesí a s masivním rozvojem informačních technologií.

3.4 Získávání zaměstnanců ve společnosti CC HBC

Ve společnosti jsou pro získávání uchazečů na uvolněná pracovní místa používány externí i interní zdroje. Externí jsou příhodnější spíše pro pozice specialistů a z interních zdrojů je snaha obsahovat vedoucí pozice. V rámci personální politiky společnosti jsou téměř na všechny pracovní pozice vypisována interní výběrová řízení. Informace o probíhajícím řízení mají podobu A4 inzerátu, který je umístěn na nástěnkách ve společnosti, na intranetu a též na nástěnkách na všech pobočkách. Tím dostávají prostor všichni, kteří mají zájem pracovat na svém rozvoji a kariéřním postupu v rámci společnosti případně v celém systému HBC.

Uchazeči na pozice obchodních zástupců jsou především získávání z externích zdrojů. Občas se ovšem stane, že se přihlásí a je vybrán i někdo ze stávajících zaměstnanců společnosti.

Uchazeči jsou získávání především prostřednictvím internetové inzerce na portálech jobs.cz, prace.cz, sprace.cz a též mají možnost se přihlásit přímo přes webové stránky společnosti www.coca-cola.cz v rámci kariéřní sekce. Životopisy se soustřeďují v elektronické databázi G2, kterou pro CC HBC spravuje společnost LMC, s. r. o. provozující na českém trhu pracovní portál jobs.cz. Databáze G2 umožňuje se všemi došlými životopisy velmi efektivně pracovat.

Dále se mohou uchazeči přihlásit přímo a poslat svůj životopis poštou, e-mailem nebo faxem. Společnost samozřejmě využívá služeb personálních společností, headhuntingových společností a agentur zprostředkujících zaměstnání. Tištěná inzerce v novinách a časopisech je spíše využívána pro dělnické pozice. Tyto pozice se daří obsazovat také z řad uchazečů z úřadu práce.

V letošním roce byl spuštěn program zaměstnaneckých doporučení „lovecká sezóna“, kdy současní zaměstnanci mají možnost na určité pracovní pozice doporučit někoho, koho znají. Pokud tento uchazeč úspěšně projde výběrovým řízením a setrvá ve společnosti po určitou dobu, náleží doporučujícímu peněžitá odměna.

Je důležité zmínit i veletrhy pracovních příležitostí. Společnost CC HBC se aktivně účastní Career Days a aktivně spolupracuje se studentskou mezinárodní organizací AIESEC.

Uchazeči o pozice obchodních zástupců většinou reagují prostřednictvím internetové inzerce. Tiskové inzeráty byly při získávání uchazečů na pozice obchodních zástupců zcela vyřazeny, a to na základě několika nepříliš efektivních inzertních kampaní.

Text inzerátu, který je využíván s drobnými obměnami, je uveden v Příloze B.

4 Výběr nových zaměstnanců

Smyslem celého procesu výběru nových zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, jenž prošel předvýběrem, bude s největší pravděpodobností nejlépe vyhovovat všem požadavkům obsazovaného pracovního místa. Výběr musí brát v potaz odborné i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít ideálně strategickou povahu (zvažovat i případný potenciál rozvoje do budoucnosti) a jedná se o oboustranný proces, kdy si nejen zaměstnavatel vybírá nového zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá svého nového zaměstnavatele (Koubek, 2001, s. 156). Důležité je uvést, že neexistuje žádná naprosto spolehlivá metoda, která by zaručila, že vybraný jedinec plně obstojí a bude zvládat požadavky pracovního místa.

4.1 Fáze výběru zaměstnanců

Existují 2 resp. 3 fáze výběru: předvýběr, pohovory a případně lze doplnit různými druhy testů. Jednotlivé fáze jsou propojené shromažďováním relevantních informací o uchazečích, tříděním získaných informací a následným komplexním hodnocením uchazeče v rámci celého výběrového řízení.

4.1.1 Předvýběr uchazečů

Prvním krokem je snížení množství uchazečů na zvládnutelný počet a tento proces je označován jako předvýběr/screening (Roberts, 1997, s. 137). Pro předvýběr existuje několik technik: hodnocení motivačního dopisu a životopisu, telefonický rozhovor a používání biodat (Roberts, 1997, s. 151).

Hodnocení motivačního dopisu a životopisu

Tyto dokumenty mohou velmi dobře představit uchazeče. Ilustrují totiž, jak zdařile a přesvědčivě uchazeč oslovuje potenciální zaměstnavatele. Dále dokládají, jak uchazeč dokáže vystihnout vhodnost své osobnosti pro práci, a signalizují k jaké budoucí perspektivě směřuje minulý vývoj (ve vzdělání a odborné praxi).

Při hodnocení materiálů uchazeče o zaměstnání je smysluplné začít jejich zběžným prohlédnutím, aby si personalista vytvořil první dojem o uchazeči. Prezentace materiálů může napovědět něco o jeho stylu práce a zájmu o pracovní místo. Při větším počtu uchazečů se vyplatí postupovat systematicky a posoudit dodané materiály z hlediska formy, obsahu, dojmu a stylu.

Analýzou časové posloupnosti se zjišťují případné mezery ve sledu životních a profesních aktivit. Hodnotí se četnost změn a jejich tendence, zda se odpovědnosti a pravomoci rozšiřovaly nebo zužovaly a zda uchazeč postupoval na vyšší pozice anebo pracoval na nižší pozici (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 36, 41).

Telefonický pohovor

Slouží buď jako jedna z technik předvýběru, anebo se může požívat jako metoda výběru. Záleží na pracovní pozici, která je obsazovaná, a na tom jaké jsou kladené nároky na vhodné uchazeče.

Telefonický pohovor se hodí tam, kde je zapotřebí:

- rychle a neformálně zjistit určitou způsobilost kandidáta pro práci (např. znalost jazyka),
- doplnit a/nebo vyjasnit si detaily k údajům z materiálů uchazeče,
- slyšet hlas uchazeče a posoudit, jak působí na posluchače (např. uchazeči na pozice telefonistek),
- popř. snížit náklady spojené s osobním setkáním, především je-li uchazeče ze vzdálené lokality (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 45).

Biodata

Jedná se o vysoce strukturovanou metodu třídění uchazečů. Je vhodná v případě, že se na omezený počet pracovních pozic hlásí velké množství uchazečů. Biodata jsou určité detaily údajů ze životopisu, které korespondují s kritérii výběru pracovníků. Data jsou objektivním způsobem bodově ohodnocena a pomocí dosavadní úspěšnosti uchazeče se předpovídá jeho budoucí chování.

Jednotlivé položky biodat tvoří: demografické znaky, vzdělání a odborná kvalifikace, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti, mimopracovní funkce, aktivity ve volném čase a motivace. Položky jsou váženy podle relativního významu, který mají jako prediktory budoucího pracovního výkonu, a každé je přidělena určitá škála bodů (Armstrong, 1999, s. 463).

4.1.2 Pohovor s uchazeči

Výběrový pohovor je velmi často používaná a klíčová metoda výběru nových zaměstnanců. Cílem pohovorů je získat informace o uchazeči, předat informace o společnosti, posoudit jeho osobnost a v neposlední řadě též vytvářet přátelské vztahy mezi společností a uchazečem. Existují různé typy výběrových pohovorů:

Individuální pohovory

Pohovor vede zpravidla nadřízený pracovník a jedná se o diskusi mezi čtyřma očima. Posuzování může být dost povrchní a subjektivní a může zde vzniknout riziko chybného a povrchního rozhodnutí. Doporučuje se tedy vést sérii takovýchto pohovorů (Armstrong, 1999, s. 464).

Pohovor před více posuzovateli

Tento typ je objektivnější a všestrannější. Jako posuzovatelé se ho účastní přímý nadřízený, personalista a případně další relevantní osoby. Umožňuje sdílení dojmů o uchazeči a lepší posouzení jeho chování během pohovoru (Armstrong, 1999, s. 464).

Koubek uvádí dále postupný pohovor – série pohovorů individuálních s různými pozorovateli. Je však časově náročnější a může se snižovat spontánnost uchazečových odpovědí. Tento autor dále zmiňuje skupinový (hromadný) pohovor (Koubek, 2001, s. 168).

Behaviorální pohovory (strukturované pohovory)

Tento druh pohovorů je zaměřen na chování. Jeho cílem je "...zhodnotit míru, v jaké uchazeči splňují požadavky na schopnosti, které společnost považuje za nezbytné pro dosažení žádoucí úrovně pracovního výkonu na obsazovaném pracovním místě." (Armstrong, 1999, s. 470) Otázky kladené v behaviorálních pohovorech se soustřeďují na konkrétní pracovní situace, ve kterých se uchazeč

v minulosti ocitl, a vedou jej k tomu, aby popsal a vysvětlil své chování v těchto situacích. Pohovory jsou založené na tom, že dosavadní nebo minulý pracovní výkon jsou nejlepším ukazatelem budoucího pracovního chování.

Pro úspěšnost strukturovaných pohovorů je třeba věnovat velkou pozornost jejich přípravě. Je nutné vycházet z popisů práce. Pro získání podobného profilu každého uchazeče, je na místě mít připravené sady stejných otázek. Profil je potom možné srovnat s ostatními uchazeči. Otázky musí být přesné, úplné a jednoznačné. Nejvhodnější je používat otázky otevřené, aby měl uchazeče prostor dostatečně se vyjádřit. Dále se užívají otázky zaměřené na situace, na znalost práce nebo otázky simulační. Využívání sad otázek může napomáhat zmenšit haló efekt a dává potřebný prostor nervózním uchazečům k jejich uvolnění. Příprava sady otázek dopředu také znamená, že se hodnotitelé mohou během pohovoru věnovat spíše odpovědím uchazečů, než přemýšlení na co se dále zeptají. Vhodné je, aby se pohovorů účastnili alespoň dva hodnotitelé. Snižuje se riziko chyb spojených s individuálním vnímáním uchazeče. V ideálním případě by se pohovoru měl účastnit zástupce personálního oddělení a potenciální nadřízený pracovník (Foot, Hook, 2002, s. 90).

Důležité je také věnovat pozornost organizaci pohovoru tzn. včas informovat uchazeče o termínu a místě konání pohovoru a vybrat vhodný prostor, aby se uchazeč cítil příjemně. Vymezit si pro pohovor dostatečný čas. Dobré je začít neformálně, aby se uchazeč uvolnil, a poté přejít k vlastnímu pohovoru. Nakonec je opět na místě neformálně pohovor uzavřít a informovat uchazeče o tom, jakým způsobem se dozví o výsledku výběrového řízení či případně, co jej v rámci výběrového řízení ještě čeká.

4.1.2.1 Chyby při pohovorech

Chyby hodnotitelů při pohovorech „...se objevují v souvislosti s procesem vnímání, který používáme všichni při jednání ve světě kolem nás. Z velkého množství stimulů, které nás obklopují, vybíráme ty, kterým věnujeme pozornost. Tento proces je znám jako selektivní vnímání a to, co si vybereme, je určeno našimi vlastními zkušenosti, osobností a motivací. To znamená, že se zaměřujeme na určité aspekty našeho okolí a jiné ignorujeme.“ (Foot, Hook, 2002, s. 87) K výběrovému procesu se nejvíce vztahují následující např.:

Haló efekt – Uchazeč udělá na hodnotitele velmi silný první dojem hned, jak vstoupí do místnosti (atraktivní vzhled, dobré oblečení, pevný stisk ruky, atp.). Dobrý dojem má tendenci působit na hodnotitele pozitivně a ovlivňovat výklad všeho dalšího. Hodnotitelé se mohou snažit získat pozitivnější informace, které by počáteční úsudek potvrdily (Foot, Hook, 2002, s. 87).

Stereotypizace – „Dovolit něčím stereotypním představám o lidech ovlivnit výběrová rozhodnutí je pravděpodobně nejnebezpečnější chyba vnímání a mohla by se dokonce často vyrovnat diskriminaci rasy nebo pohlaví. Stereotypizace se objevuje, když je osoba předem přiřazena do nějaké skupiny a pak jí jsou připisovány vlastnosti a znaky, kterou jsou považovány za společné pro členy dané skupiny.“ (Foot, Hook, 2002, s. 88) Např. Skotové jsou šetrní.

Dalšími chybami mohou být: vytváření předpokladů, rychlé rozhodování, shromažďování nedostatečných a irelevantních informací nebo efekt kontrastu.

4.1.3 Další metody výběru zaměstnanců

Assessment centrum (dále jen AC) je metoda, která slouží k posuzování lidí. Jejím základním znakem je přítomnost skupiny účastníků a skupiny hodnotitelů včetně budoucího nadřízeného, kteří účastníky posuzují. AC tvoří soubor různých technik, které jsou vybrány tak, aby umožnily posoudit přesně ty charakteristiky k dané práci třeba. Prostřednictvím AC je možné ověřovat zejména různé sociální dovednosti např. prezentační dovednost, spolupráce v týmu, apod. Je možné se zaměřit na posouzení osobnosti všeobecně nebo na její jazykové znalosti (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 15).

Armstrong uvádí následující rysy AC:

- Pozornost je zacílena na chování.
- Používají se různé úkoly, které představují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Úkoly mohou být skupinové, individuální. Jedná se o hraní rolí, řešení náhodně vytvářených problémů. Předpokládá se, že uchazeč by mohl podat obdobný výkon jako jeho budoucí pracovní chování.
- Jako dodatečně se úkoly se mohou používat pohovory a testy.

- Výkon je sledován a měřen v několika rovinách (schopnosti požadované k dosažení žádoucího výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na úrovni konkrétní organizace).
- Uchazeči – účastníci AC jsou hodnoceni najednou tak, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby ovzduší při plnění úkolů bylo otevřenější.
- Pro vyšší objektivitu hodnocení se používá několika hodnotitelů (Armstrong, 1999, s. 465).

Procházková uvádí tři základní principy AC:

- princip vícero očí – zajištění mnohostranného pohledu, optimální počet hodnotitelů, připravenost hodnotitelů,
- princip různého úhlu pohledu – rozmanitost metod,
- princip sledování změny v ohraničeném čase – minimálně půldenní trvání, možnost slyšet hodnoceného po delší a souvislý časový úsek, vytváří prostor pro přesnější a komplexnější závěry (Procházková, 2007, s. 19).

AC poskytují vhodnou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře a prostředí společnosti. Umožňuje to nejen pozorování jejich chování v různých situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Pro uchazeče AC současně představuje možnost lépe se vcítit do společnosti a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, jestli jim bude práce ve společnosti vyhovovat nebo nebude. Kvalitně realizované AC může přispět k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a rozvoje pracovníka než posuzování uchazeče tradičním způsobem (Armstrong, 1999, s. 465).

Dalšími metodami výběru zaměstnanců jsou *testy pracovní způsobilosti*, které tvoří skupinu testů nejrůznějšího zaměření, validity a spolehlivosti. Všeobecně je tato skupina testů považována za doplňkový nástroj výběru zaměstnanců (Koubek, 2001, s. 164).

Mezi testy pracovní způsobilosti jsou zařazovány: testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností a testy osobnosti (Armstrong, 1999, s. 475 – 478). Testy bývají zpravidla využívány ve spojení s jinými metodami např. součást

AC. Jako okrajové formy testů se uvádí např.: grafologie, polygraf, frenologie, astrologie (Foot, Hook, 2002, s. 110-111).

4.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti CC HBC

Standardně má proces výběru zaměstnanců ve společnosti dvě hlavní fáze: předvýběr a pohovory s uchazeči.

Životopisy uchazečů, kteří reagují na inzeráty volných pracovních míst prostřednictvím internetové inzerce, jsou soustředovány v databázi uchazečů G2. Tato databáze je konzultantům přístupná on-line a umožňuje s jednotlivými uchazeči velmi efektivně pracovat. Do databáze se automaticky zaznamenává souhlas uchazečů se zpracováním osobních údajů dle Zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Dále konzultant do databáze zaznamenává účast uchazeče na osobním pohovoru, výsledek pohovoru a celého výběrové řízení. Databáze zajišťuje téměř stoprocentní jistotu, že je odpověď zaslána všem přihlášeným. Další důležitou funkcionalitou je zaznamenávání historie uchazeče tzn. údaje o tom, na které pracovní pozice a kdy reagoval a s jakým výsledkem.

4.2.1 Předvýběr uchazečů v CC HBC

Tato fáze začíná selekcí došlých životopisů v databázi G2. Pozornost je zaměřována hlavně na údaje v životopisu. V souvislosti s požadavky na uchazeče o pozici obchodního zástupce jsou pro konzultanty v životopise důležité následující informace: zda uchazeč ukončil střední školu s maturitou ideálně obchodního zaměření, zda má řidičský průkaz skupiny B. Dále při screeningu zaměřují svoji pozornost na pracovní zkušenost (ideálně z oblasti obchodu). Při práci s životopisem jsou zohledňovány také informace týkající se bydliště, finančních požadavků a termínu případného nástupu uchazeče. Zjišťuje se i praxe v řízení osobního automobilu. Uchazečům, kteří neprojdou touto fází, je zasílána písemná informace na jejich e-mailovou adresu.

S předvybranými uchazeči je veden telefonický pohovor. Podoba telefonického pohovoru resp. otázek, které jsou uchazečům pokládány, se liší od pozice k pozici.

Záleží na tom, co je pro konkrétní pracovní místo důležité a jaké informace je třeba ještě před osobním setkáním s uchazečem ověřit.

Vybraní uchazeči na pozici obchodního zástupce jsou v rámci telefonického pohovoru prověřováni především, co se týká kompetence komunikace, nadšení a zaujetí. Telefonický pohovor trvá maximálně 15 minut a s uchazečem ho vede konzultant pro lidské zdroje. Uchazeči, kteří neprojdou telefonickým pohovorem, opět dostávají písemnou informaci elektronickou poštou.

Celý telefonický pohovor je rozdělen jednotlivými otázkami na logické části a uchazeči jsou kladeny následující dotazy:

„Proč máte zájem o práci obchodního zástupce ve společnosti CC HBC?“

Zde se zjišťuje, proč uchazeče zajímá pozice obchodního zástupce, co ho vedlo k přihlášení se do výběrového řízení. Také se ověřuje, jestli projevuje nějaký specifický zájem právě o společnost CC HBC.

„Jak si představujete pracovní povinnosti obchodního zástupce?“

Ověřuje se uchazečova představa o náplni práce obchodního zástupce. Zda jeho očekávání povinností obchodního zástupce jsou reálná. Zda si uvědomuje, co všechno bude mít na starosti a co všechno bude muset u zákazníka řešit.

„Jaká je Vaše současná situace?“

Pozornost je soustředěna na to, jestli je uchazeč zaměstnán, nebo je bez zaměstnání. Jestli je veden v evidenci uchazečů o zaměstnání na úřadu práce, nebo je osobou samostatně výdělečně činnou či je ve výpovědní lhůtě v současném zaměstnání. Tato informace pomáhá utvořit celkový obrázek o případném nástupu uchazeče.

„Proč si hledáte nové zaměstnání?“

Zjišťuje se, proč se uchazeč rozhodl hledat nové zaměstnání. Co ho k rozhodnutí vedlo. V případě, že uchazeč již není zaměstnán, je důležitá informace, co ho k odchodu z předešlého zaměstnání přimělo.

„Co byla Vaší pracovní náplní v posledním/současném zaměstnání?“

Zjišťují se zhruba činnosti, kterými se uchazeč zabývá/zabýval. Informace se porovnávají s uvedenými daty v životopise. Také dochází k jejich srovnávání s náplní práce obchodního zástupce.

„Které činnosti Vás bavily a které nebavily?“

Zájem je soustředěn na činnosti, které uchazeče v zaměstnání baví a které ne. Opět dochází k porovnávání s aspekty práce obchodního zástupce ve společnosti.

„Jaký by byl Váš osobní přínos pozici obchodního zástupce ve společnosti CC HBC“

Tato otázka je zaměřena na sebereflexi uchazeče. Jak je schopen sám sebe bez dlouhého přemýšlení ohodnotit a vyzdvihnout své přednosti či nedostatky.

Dále přichází na řadu otázky, ve kterých se ověřují zkušenosti s řízením osobního automobilu, finanční představa a případný termín nástupu do zaměstnání:

„Jak aktivně řídíte osobní automobil? Kolik km zhruba najedete měsíčně/ročně?“

Zjišťuje se, jak často uchazeč řídí osobní automobil, jaké má jako řidič zkušenosti a hrubý odhad najetých kilometrů. Realita týkající se počtu přidělených bodů za dopravní přestupky či účast na dopravních nehodách, je ověřována při nástupu do zaměstnání, kdy uchazeč předkládá výpis z karty řidiče.

„Jaké máte očekávání v oblasti finančního ohodnocení na pozici obchodního zástupce?“

U uchazeče je zjišťována představa finančního ohodnocení. Zda si uvědomuje, že obchodní zástupce má finanční ohodnocení často dvousložkové – fixní základní mzda a pohyblivá složka, jejíž výše se odvíjí od úspěšnosti plnění nastavených prodejních a jiných cílů.

„Kdy můžete nastoupit?“

Uchazeč je nucen se zamyslet nad svým reálným nástupem do nového zaměstnání.

„Na jaké inzeráty jste během hledání nového zaměstnání reagoval?“

Tato otázka mapuje, jaké další pozice uchazeče na trhu práce zaujaly, jestli je zaměřen pouze na pozice obchodních zástupců, anebo není vyhraněn a reaguje na cokoliv, co mu připadá jen trochu zajímavé. Jeho odpověď pomáhá utvořit obrázek o tom, co chce a co ho opravdu zajímá.

„Máte již rozjednané nějaké výběrové řízení? V jaké je fázi?“

Zde se zjišťuje, jak je uchazeč k dispozici a jak je aktivní v rámci hledání nového zaměstnání. Informace může ovlivnit i rychlost výběrového řízení.

Po telefonickém rozhovoru je uchazeč komplexně zhodnocen. Hodnotí se sledované kompetence komunikace, nadšení, zaujetí a samozřejmě je brán ohled na

představu finančního ohodnocení a možný datum nástupu. V případě, že uchazeč uspěje, postupuje do další části výběrového řízení na osobní pohovor.

4.2.2 Osobní pohovory v CC HBC

Ve společnosti CC HBC jsou volná pracovní místa obsazována především pomocí strukturovaných behaviorálních pohovorů a pro tento typ pohovorů se používá metoda „Targeted selection“.

Hlavní princip je založen na kompetenčním modelu společnosti resp. na kompetenčním modelu, který příslušný konkrétní obsazované pracovní pozici, a na předpřipravených, cílených otázkách zaměřených právě na zkoumání a posuzování úrovně sledovaných kompetencí. Otázky jsou vždy otevřené, soustřeďují se na konkrétní pracovní situace, ve kterých se uchazeč v minulosti ocitl, a vedou jej k tomu, aby popsal a vysvětlil své chování v těchto situacích. Zjišťují vzorce chování uchazeče. Ze způsobu řešení situací v minulosti je možné odvozovat pravděpodobné budoucí chování uchazeče v podobných situacích.

Odpověď na každou otázku musí obsahovat tři části. Zjišťují se tzv. STARS/hvězdičky:

- ST – situation – uchazeč popisuje, o jakou situaci se jednalo, co se dělo, proč se to dělo atp.
- A – action – uchazeč popisuje, co v dané situaci dělal, jak se choval, jaký měl podíl na výsledku apod.
- R – reaction – uchazeč popisuje, jak vše dopadlo/nedopadlo, jaký na výsledek měl názor, jak se cítil atp.

Příklad: Položená otázka „Popište situaci, kdy jste si nebyl jistý, co přesně zákazník chce?“ – odpověď = situace; „Řekněte mi, co se dělo a jak jste situaci řešil, jaký byl Váš postup?“ – odpověď = akce; „ Jaký byl výsledek, co jste zjistil/a?“ – odpověď = reakce.

Úroveň jednotlivých sledovaných a hodnocených kompetencí je posuzována dle dříve zmíněného hodnocení (viz. Tabulka 2).

Každému výběrovému řízení resp. osobním pohovorům předchází tvorba průvodce pohovorem. Průvodce má podobu přesného návodu, jak pohovor vést. Jsou v něm detailně popsány jednotlivé kroky, sledované kompetence a připravené otázky. Průvodce je připraven tak, aby proškolený pracovník dokázal vést pohovor bez přítomnosti konzultanta pro lidské zdroje.

4.2.2.1 Osobní pohovor s obchodními zástupci v CC HBC

První osobní setkání uchazeče o pozici obchodního zástupce je samozřejmě stěžejní a velmi důležité pro obě strany. Osobního pohovoru – 1. kola – se účastní ideálně dva oblastní vedoucí prodeje. V některých případech, kdy je na pozici oblastního vedoucího prodeje nový pracovník, se prvního setkání s uchazečem účastní ještě konzultant pro lidské zdroje.

Pro osobní pohovory na pozici obchodního zástupce je vytvořen průvodce, který je pro všechny konzultanty a oblastní vedoucí prodeje závazný. Zajišťuje objektivitu ve výběru a posuzování uchazečů a nemůže se stát, že by některý z uchazečů nebyl prověřen ve všech sledovaných a hodnocených kompetencích.

V této části výběrového řízení jsou otázky zaměřené na následující kompetence: nadšení a zaujetí, prodej a vyjednávání, kontakt se zákazníkem a plánování obchodní návštěvy, budování efektivních vztahů a týmová práce. Samozřejmě jsou během celého pohovoru sledovány kompetence komunikace a úsudek.

Každý pohovor je ukončen komplexním zhodnocením výkonu uchazeče a jednotlivé kompetence jsou ohodnoceny (viz. Tabulka 2). Úspěšný uchazeč postupuje na další osobní pohovor – 2. kolo.

Ve druhém osobním setkání se uchazeč setkává již pouze se zástupci obchodního oddělení, a to se svým potenciálním nadřízeným a jeho nadřízeným – obchodním manažerem pobočky, a prokazuje své dovednosti v praktických úkolech. Při druhém setkání se kombinuje strukturovaný behaviorální pohovor s jednoduchými praktickými úkoly.

Uchazeč dostává zadání s předstihem. Má samozřejmě čas na přípravu. Kromě několika otázek, které mu jsou pokládány, jsou v této fázi stěžejní praktické úkoly. Uchazeč v rámci kompetence finanční matematika počítá připravené početní úkoly.

V souvislosti s kompetencemi prodej a vyjednávání, budování efektivních vztahů, vedení lidí, zaměření na výsledky a samozřejmě komunikace a úsudek, uchazeč hraje scénku z reality – vyjednává s imaginárním zákazníkem a aktivuje imaginární provozovnu.

Uchazeč, který projde touto částí výběrového řízení a získá hodnocení kompetencí ideálně stupněm 2, dostává nabídku pozice obchodního zástupce ve společnosti CC HBC.

Při větším počtu obsazovaných volných pracovních pozic obchodních zástupců je možné a především vhodné druhou část výběrového řízení nahradit assessment centrem.

4.2.3 Assessment centrum v CC HBC

Této metodě výběru zaměstnanců ve společnosti CC HBC předchází předvýběr – screening životopisů, telefonické pohovory a 1. kolo osobních pohovorů. Uchazeči, kteří uspějí v 1. kole výběrového řízení, jsou vyzváni k účasti na AC.

V případě výběru obchodních zástupců touto metodou má AC následující podobu: Obvykle je organizováno minimálně pro skupinu šesti uchazečů a trvá cca pět hodin. AC se účastní samozřejmě potenciální nadřízený v rolích hodnotitelů a zástupce/i personálního oddělení. V případě šesti uchazečů je tedy třeba, aby se AC v rolích hodnotitelů účastnilo minimálně šest osob, aby projevy, chování a výkon každého účastníka mohl být sledován alespoň jedním hodnotitelem. Celé AC je komplex praktických úkolů, které vycházejí z reálných situací, s nimiž se obchodní zástupce ve své každodenní práci setkává a musí je řešit.

Úkoly jsou rozdělené na individuální a skupinové. Mezi individuální jsou zařazené: jednání s podřízeným, vyjednávání se zákazníkem, aktivace provozovny a motivační pohovor. V tomto případě mají uchazeči vždy patnáct minut na přípravu a patnáct minut na realizaci zadání. Do skupinových cvičení patří týmová práce – např. rozdělení odměn a sebereprezentace. Nakonec se písemně zjišťuje sebereflexe jednotlivých uchazečů. Uchazeči odpovídají na dvě otázky: Co se mi povedlo? A Co bych příště udělal/a jinak? V některých případech je písemně vyžadována úvaha na

přípravené téma v rozsahu A4 např. Co bych změnil/a, kdybych byl/a generálním ředitelem?

I v AC se posuzují klíčové a technické kompetence a využívá se hodnotící stupnice 1, 2, 3 (viz. Tabulka 2). AC je specifické tím, že je sice náročnější na přípravu, časovou a finanční stránku, avšak na druhou stranu je to jedinečný způsob, jak uchazeče poznat i v zátěžové situaci a zjistit jejich chování v týmu. Tento způsob výběru je samozřejmě mnohem objektivnější než osobní pohovory a uchazeči mají mnohem větší prostor ukázat své schopnosti, dovednosti, zájem a nadšení. Objektivita a vyšší validita jsou především spojeny s principy, které jsou uvedeny v kapitole 4.1.3. Šest hodnotitelů představuje princip vícero očí. Princip různého úhlu pohledu splňuje rozmanitost úkolů, kombinace skupinových a týmových cvičení. Po celou dobu trvání AC mají hodnotitelé možnost slyšet hodnoceného po delší časový úsek, mohou sledovat, jak uchazeč reaguje na jednotlivé typy cvičení a jak na něj působí stres. Souhrn všech třech principů představuje prostor pro přesnější a komplexnější závěry, a tedy efektivnější a kvalitnější výběr. Ukázka časového plánu, zadání a hodnotícího formuláře se nachází v Přílohách C, D, E.

4.2.4 Hodnocení procesu výběru obchodních zástupců v CC HBC

Jak bylo na začátku řečeno, pozice obchodního zástupce resp. lidé na pozicích obchodních zástupců jsou pro společnost CC HBC velmi důležití. Jejich výběru si myslím, je věnováno dostatek času a energie. Na druhou stranu se výběrová řízení často zbytečně prodlužují a to především z důvodů časové vytíženosti oblastních vedoucích prodeje. Vedoucí si dostatečně neuvědomují, že na lidech stojí úspěšnost a výsledky jejich týmů, tudíž by se efektivnímu výběru nových obchodních zástupců měli věnovat s maximálním úsilím.

Riziko, které se objevuje, vidím hlavně v tom, že na pozice oblastních vedoucích jsou v poslední době vybírání interní uchazeči, kteří nejsou ještě dostatečně připraveni zastávat tuto pozici. S ohledem na to, že mívají velmi málo času se na nové pozici adaptovat a bezprostředně po nástupu na pozici jsou nuceni, aby přinášeli výsledky a splňovali nastavené cíle, mají velmi málo času seznámit se dostatečně s celým procesem výběru nových zaměstnanců. Často jsou v této oblasti „hozeni do vody“ a učí se už za běhu vybírat své nové kolegy. Chybí jim dostatečná podpora ze

strany personálního oddělení hlavně v oblasti tréninku způsobu výběru nových zaměstnanců, který je ve společnosti CC HBC aplikován. Z toho vyplývá, že noví obchodní zástupci jsou často vybíráni na základě prvního dojmu a nejsou u nich efektivně prověřovány sledované klíčové a obchodní kompetence. Pozitivním krokem ke zlepšení této situace je příprava školení, které je zaměřené na vysvětlení a vyzkoušení celého postupu prvního i druhého kola výběrového řízení. Dalším přínosným řešením je účast konzultanta pro lidské zdroje na několika prvních výběrových řízeních, která konkrétní oblastní vedoucí prodeje absolvuje. Přítomnost zástupce personálního oddělení představuje pro vedoucího zdroj zkušeností, informací a samozřejmě efektivní zpětnou vazbu. Vedoucí má možnost své závěry konzultovat a rozebrat se zkušeným kolegou. Možná bylo vhodné druhé kolo výběrového řízení zcela nahradit AC a samotné AC obohatit o psychologické testy. Už se několikrát potvrdilo, že obchodní zástupci, kteří byli vybráni na základě absolvování AC, jsou mnohem více kvalitní než ostatní a méně často u nich dochází k fluktuaci v průběhu prvního roku zaměstnání ve společnosti.

5 Adaptace zaměstnance

V případě, že výběrové řízení bylo uzavřeno k oboustranné spokojenosti, tzn. že uchazeč splnil veškeré požadavky a akceptoval nabídku společnosti, začíná velmi důležitý proces – adaptace zaměstnance v novém zaměstnání.

Období adaptace předchází proces přijímání nového zaměstnance. Tato fáze představuje zjištění osobních údajů potřebných pro přípravu pracovní smlouvy a případné vyjednávání o podmínkách v ní uvedených. Ještě před podpisem pracovní smlouvy by měl pracovník personálního oddělení seznámit nového zaměstnance s právy a povinnostmi, které vyplývají z povahy práce na příslušném pracovním místě. Dále by měl nový pracovník absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Po podepsání pracovní smlouvy následují velmi důležitý krok přijímání zaměstnance, a to zavedení zaměstnance do systému personální evidence, vystavení identifikačního průkazu atp. (Koubek, 2001, s. 178-179).

5.0 Vymezení procesu adaptace zaměstnance a jeho cíle

Adaptace nových zaměstnanců (označovaná také jako pracovní orientace nebo zapracování) patří často k relativně podceňovaným oblastem personálního řízení. Jejich průběh a výsledky jsou stejně důležité jako správné získání a výběr nových pracovníků, které zpravidla soustřeďují větší objem finančních zdrojů a pozornosti vedení společnosti. Přesto u mnoha společností končí tento proces podepsáním pracovní smlouvy a dál nevěnují novému zaměstnanci odpovídající pozornost.

Adaptace nových zaměstnanců představuje jejich systematické a plánovité uvedení do společnosti i pracovní pozice. Pro každého člověka jsou významné sociální aspekty práce, vztahy s kolegy a pocit sounáležitosti s pracovním prostředím, které od první chvíle vedou k získání oddanosti a stability. Adaptace dále zahrnuje aspekty odborného zapracování a pracovněprávní a administrativní kroky (Kulíková, <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro...>).

K podstatným argumentům, které doplňují účel řízení adaptace při vnějším, ale i vnitřním pohybu zaměstnanců, patří náklady na fluktuaci a ztráty na produktivitě.

Velké společnosti proto formalizují celý proces adaptace vytvořením orientačního programu. Společnosti usilují o to vytvořit silné vztahy, podnítit angažovanost a zapojit do programu osobně také firemní individuality s vůdčími schopnostmi. Programy si kladou za cíl během orientace zprostředkovat poznání firemní kultury, a proto program vysvětluje normy, hodnoty a to, jak se věci ve společnosti realizují (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 48-49).

Mezi cíle adaptace nového zaměstnance lze zařadit:

- a) Urychlení integrace nového zaměstnance do společnosti.
- b) Zajištění jeho plné pracovní výkonnosti.
- c) Zabránění jeho případné pracovní demotivaci a nespokojenosti, která může plynout z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů nebo nejasných pracovních očekávání.

5.1 Role nadřízeného

Hlavní odpovědnost za úspěšně proběhlý proces adaptace nového zaměstnance leží na jeho nadřízeném. Je důležité, aby vedoucí pracovníci dobře chápali smysl celého procesu a vnímali adaptaci jako nedílnou součást personální politiky společnosti. Měli by se seznámit s jednotlivými kroky a měli by být schopni je prakticky uplatňovat.

Součástí adaptačního procesu jsou pravidelné rozhovory s nadřízeným. První den zaměstnání by mělo dojít k úvodnímu rozhovoru nadřízeného s novým zaměstnancem. Je dobré vzbudit v zaměstnanci pocit, že byl očekáván a že si společnost jeho příchodu váží. V průběhu adaptace by měly s nadřízeným probíhat pravidelné zpětné vazby. Náplní těchto setkání může být např. pohovor o tom, jak nový zaměstnanec zvládá požadované úkoly, nadřízený může odpovědět na případné otázky apod.

Důležité místo má rozhovor na konci adaptačního období, který může být zároveň hodnocením zkušební doby. Je to vhodná příležitost ke zhodnocení adaptace,

pracovního výkonu, stanovení rozvojových cílů a očekávání. Je zde samozřejmě prostor i pro případné otázky ze strany zaměstnance.

5.2 Oblasti adaptace a jejich obsah

Armstrong uvádí tři základní oblasti adaptace:

- Celofiremní orientace – informace obecného rázu, společná pro všechny zaměstnance společnosti, nebere se v úvahu charakter a obsah práce.
- Týmová orientace – týká se konkrétního oddělení, ve kterém je pracovní místo organizačně přiřazené, měla by postihnout detaily a zvláštnosti týmu.
- Adaptace na konkrétní pracovní místo – představuje informace o přesné pracovní náplni, očekáváních atp. (Armstrong, 1999, s. 485-487).

Během adaptace by mělo docházet k efektivnímu kombinování ústní i písemné podoby předávání informací. Důležité je mít vše dobře naplánované a používat vhodné metody. Neméně důležité je formální a systematické vyhodnocování celého procesu.

Dobře zvládnutá adaptace a systematická péče o nového zaměstnance je jedním z účinných nástrojů v boji s fluktuací a pomáhá ke snížení nákladů a s problémy, které jsou spojené s odchody nedávno přijatých zaměstnanců.

Do procesu adaptace je třeba zapojit celý management. Personální oddělení představuje především roli metodickou. Někdy dělá chybu, že řeší „požáry“ a liniové vedení zbavuje úkolů a odpovědnosti. K měření efektivity adaptačního procesu může přispět, pokud má každé oddělení vlastní rozpočet, z něhož hradí náklady na získávání nových pracovníků a jejich vzdělávání. Firemní kultura má významnou roli v rámci adaptačního procesu, proto musí být jeho součástí (HR Forum, 6/2008 s. 19).

5.3 Adaptace ve společnosti CC HBC

Adaptace nového zaměstnance na novou pracovní pozici je velmi důležitý proces, a proto i společnost CC HBC věnuje této oblasti nemalé úsilí a pozornost. Cílem je zajistit proškolení každého nového obchodního zástupce v takovém objemu a kvalitě, aby byl připraven tuto pozici vykonávat na minimální požadované úrovni.

Dále adaptace představuje velmi důležité období, kdy se nový obchodní zástupce seznamuje s kulturou společnosti, způsobem komunikace, s procesy a postupy. Nejenom zaměstnavatel poznává svého nového zaměstnance, ale i zaměstnanec se ujišťuje a hodnotí svá očekávání, proto by obě strany tohoto procesu měly aktivně pracovat a spolupracovat.

5.3.0 Proces adaptace obchodních zástupců v CC HBC

Adaptace nových obchodních zástupců ve společnosti začíná již před podpisem pracovní smlouvy a to neformálním setkáním vítěze výběrového řízení a jeho nadřízeného - oblastního vedoucího prodeje. Účelem tohoto setkání je informovat nového kolegu o tom, co jej v následujícím prvním měsíci zaměstnání čeká, předat plán zaškolení na pozici obchodního zástupce a vysvětlit smysl celého zaškolení. Také je třeba, aby si obě strany vzájemně nastavily očekávání, které od celého procesu mají.

V písemné podobě má plán zaškolení podobu papírové složky, kde jsou přesně rozplánované jednotlivé aktivity. Odpovědnost za naplánování, realizaci a úspěšné ukončení a zhodnocení má samozřejmě přímý nadřízený. Kompletní dokument je součástí vyhodnocení zkušební doby každého obchodního zástupce a zakládá se do jeho osobní složky, která je uložena na personálním oddělení.

5.3.1 Průběh adaptace obchodního zástupce v CC HBC

Vstupní adaptační program pro obchodního zástupce trvá 20 dní a je rozdělen do 4 hlavních částí: třídní školení v centrále společnosti; doba, kdy se obchodní zástupci seznamují s činnostmi jednotlivých oddělení a nastavují si spolupráci s nimi; dvoudenní trénink plánované návštěvy a jednodenní školení tzv. Centre of Excellence (řešení reklamací, cesta na trh, aplikace získaných znalostí do praxe); další dvoudenní školení základních prodejních dovedností a jednodenní školení tzv. profitabilní

aktivace provozovny + praktické nacvičování aktivace u zákazníka. Vstupní adaptační program je součástí podkladů pro malou certifikaci, která probíhá na konci třetího měsíce zkušební doby.

Třídenní školení v centrále společnosti zahrnuje první den zaměstnání ve společnosti a dva dny specifické orientace na pracovní místo obchodního zástupce. První pracovní den má podobu tzv. Orientation and Induction day . Tento den je společný pro všechny nové zaměstnance společnosti CC HBC a je organizován v centrále společnosti. Jedná se o prezentace z různých oblastí činností společnosti. Noví zaměstnanci jsou seznámeni s vizí, posláním a hodnotami společnosti. Dále jsou připravené informace z oblasti obchodu, marketingu, financí, výroby, distribuce a také z oblasti odměňování a rozvoje lidí. Noví zaměstnanci během prvního dne také projdou školením, které se týká bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a systému kvality a ochrany životního prostředí. Každý zaměstnanec obdrží příručku pravidel obchodního chování a pravidel o soutěžním právu.

Pro nové obchodní zástupce jsou připravené dva dny školení, které pokračují v centrále společnosti. Školení vedou interní trenéři; seznamují obchodní zástupce s procesy v obchodním oddělení a jeho strukturou, s marketingovými procesy a postupy, s portfoliem produktů společnosti a v neposlední řadě s různými administrativními záležitostmi (např. zákaznické smlouvy, řešení pohledávek, řešení reklamací, atp.). Obchodní zástupci se seznamují s fungováním centra zákaznických služeb a s tím jak budou v budoucnosti s kolegyněmi a kolegy - operátory spolupracovat.

V rámci druhé části vstupního adaptačního programu, která trvá 4 dny, poznává nový obchodní zástupce činnosti jednotlivých oddělení. Průvodcem mu je samozřejmě jeho nadřízený. Obchodní zástupce navazuje vztahy se členy svého týmu, s vedoucími jednotlivých oddělení na pobočce. Je pozvolna zapojován do administrativních činností spojených s náplní práce obchodního zástupce a také se poprvé vydává na trh. Dále se seznamuje s činností distribuce. To znamená, že je mu vysvětlen systém distribuce zboží ve společnosti, odpovídajících procesů, postupů a pohybu dokladů.

Od kolegů z oddělení prodejních automatů dostává informace týkající se provozu a umístování těchto zařízení a též se podívá na trh s řidičem, který se stará o doplňování zboží do prodejních automatů. Postupně mu jsou představovány činnosti oddělení, které se stará o chladicí zařízení a jejich technický stav a o doklady, jež je třeba při umístování chladicích zařízení u zákazníků vyplňovat.

V rámci třetí části se obchodní zástupce účastní dvoudenního školení, které se zabývá jednotlivými kroky návštěvy u zákazníka. Přichází na řadu jednodenní školení týkající se marketingových postupů, procesů, druhů výrobků a postupů řešení zákaznických reklamací. Jedenáctý den vyjíždí nový obchodní zástupce s nejlepším kolegou ze svého týmu na trh a následující čtyři dny se učí v praxi pomalu pracovat u zákazníků a seznamuje se se způsobem práce.

Celý vstupní program završuje školení základních prodejních dovedností, slouží k tomu, aby se noví obchodní zástupci seznámili se správnými postupy, které mají u zákazníků aplikovat. Dostávají základní informace o typologii zákazníků, o základech správné komunikace, o efektivním vyjednávání atp.

Trénink profitabilní aktivace provozovny učí obchodní zástupce správné postupy, jak efektivně a se ziskem aktivovat provozovny; učí také obchodní zástupce hledat další možnosti rozvoje obchodních vztahů se zákazníky. V následujících dvou dnech přenáší získané teoretické znalosti do praxe a aktivují reálného zákazníka pod dohledem trenéra.

Pokud všechny kroky zaškolení nového obchodního zástupce postupují tak, jak je plánováno, vyráží obchodní zástupce dvacátý první den poprvé ke svým zákazníkům. Samozřejmě společně s kolegou, který byl tímto úkolem pověřen.

Následující dva měsíce zkušební doby si nový obchodní zástupce přebírá své zákazníky, seznamuje se s nimi, proniká do každodenních povinností spojených s náplní práce obchodního zástupce. V průběhu těchto dnů s ním jeho nadřízený absolvuje několik návštěv trhu.

Důležitou součástí zkušební doby je i tzv. koučink obchodního zástupce. Jedná se o jednodenní výjezd trenéra s obchodním zástupcem na trh, kdy trenér sleduje projevy a chování obchodního zástupce v jednotlivých technických kompetencích.

K hodnocení výkonu slouží koučinková karta, kam trenér zaznamenává, na jaké úrovni se obchodní zástupce nachází. Každý předepsaný a očekávaný projev je ohodnocen jedním bodem. Maximálně může obchodní zástupce získat 10 bodů. Na závěr samozřejmě dochází k sebereflexi, zpětné vazbě a nastavení akčních kroků dalšího rozvoje.

5.3.2 Certifikace obchodních zástupců v CC HBC

Ve společnosti CC HBC procházejí obchodní zástupci malou a velkou certifikací. *Malá certifikace* představuje formální ukončení zkušební doby. Tento proces se skládá ze tří částí: výsledků koučinku, testu znalostí a PDF.

Získá-li obchodní zástupce v rámci procesu malé certifikace celkovou průměrnou známku vyšší než 5,7, obdrží za oblast koučinku 1 bod. Pokud je hodnota nižší, nezískává žádný bod. Je-li hodnota vyšší než 7,7, jsou mu přiděleny 2 body.

Znalostní test představují otázky, které jsou tvořené na základě předávaných informací během zaškolení obchodních zástupců. Na test se noví obchodní zástupci mohou připravovat. Mají k dispozici balík 100 otázek, ze kterých se vždy na konkrétní test losuje 30 otázek. Pokud hodnocení obchodní zástupci zodpoví více jak 80 % otázek, získávají jeden bod. V případě, že odpoví na více jak 90 % otázek, získávají 2 body.

PDF nebo-li People Development Forum je proces, kdy přímý nadřízený a trenér hodnotí klíčové a technické kompetence nového obchodního zástupce. Využívají již známé hodnocení 1, 2, 3 (viz. Tabulka 2). Obchodní zástupce, který získá průměrnou známku v rozmezí do 1,7, nezískává žádný bod. Pokud je průměrná známka v rozmezí 1,7 až 2, představuje to 1 bod. Je-li známka vyšší než 2, hodnocený obchodní zástupce získává 2 body.

V malé certifikaci musí obchodní zástupce získat minimálně 3 body. Pokud se tak stane, má nárok od čtvrtého měsíce v zaměstnání na navýšení základní mzdy o 1000 Kč. V případě, že obchodní zástupce získá méně než 3 body, základní mzda není navyšována. Avšak občas se objeví i obchodní zástupci, kteří nejsou v procesu malé certifikace vůbec úspěšní. V těchto případech je pracovní poměr buď ze strany zaměstnance, nebo ze strany společnosti ve zkušební době ukončen. Jedná se

především o obchodní zástupce, kteří nezvládli proces zaškolení, nebo nebyla naplněna jejich očekávání. Pak je samozřejmě třeba se zamyslet nad tím, jak byl prováděn výběr, jestli nedošlo někde k pochybení. V žádném případě není cílem malé certifikace snižovat počet obchodních zástupců; naopak více motivovat úspěšné.

Proces adaptace obchodních zástupců samozřejmě tímto nekončí. Nadále probíhají koučinkové spolujízdy jak s trenérem, tak s přímým nadřízeným. Obchodní zástupci se účastní v průběhu roku dalších školení, která mají prohloubit jejich prodejní dovedností, vyjednávací schopnosti atp.

Každý kalendářní rok prochází obchodní zástupci *velkou certifikací*. Certifikace je tvořena opět PDF, kdy je jejich nadřízení a trenéři hodnotí. Smyslem velkého PDF je identifikovat případné talenty nebo obchodní zástupce, kteří svoji práci nezvládají na 100 %. Součástí velké certifikace jsou opět výsledky koučinku a znalostního testu. Nově je do procesu zahrnováno pořadí v rámci tzv. scorecardu výsledků obchodních zástupců společnosti v celé České republice. Proces velké certifikace završuje v podstatě roční úsilí každého obchodního zástupce a dá se říci, že výsledek certifikace je ukazatelem efektivní adaptace každého obchodního zástupce.

5.3.3 Zhodnocení adaptace obchodního zástupce v CC HBC

Noví obchodní zástupci, kterých se bezprostředně tento proces týká, si často stěžují, že první měsíc zaměstnání je pro ně velmi náročný. V průběhu všech školení, která na začátku svého pracovního poměru absolvuje, jsou doslova zahlceni informacemi, postupy, pravidly, nařízeními a formuláři, která musí ve velmi krátké době vstřebat a umět používat v praxi. V souvislosti s tím, že mají krátkou dobu si všechno dostatečně kvalitně zafixovat, často dělají chyby, nedaří se jim vše dodržovat, protože si informace nepamatují. Někdy se školení teorie liší o reality na trhu a dochází u nich k rozladění z toho, když to co je trenér na školení učí, nemohou dostatečně dobře uplatňovat u reálných zákazníků. V některých případech může tato rozlada vést samozřejmě až k ukončení pracovního poměru již ve zkušební době.

Doporučovala bych, aby orientačních program, který je pro nové obchodní zástupce byl rozdělen do delšího časového úseku a aby se trenéři i oblastní vedoucí prodeje snažili maximálně efektivně nové kolegy během adaptace podporovat a být jim nápomocni při řešení nestandardních a pro ně neznámých situací.

6 Závěr

Pracovní pozice obchodní zástupce představuje důležitý článek v organizační struktuře rychloobrátkových společností. Je důležité věnovat výběru kvalitních uchazečů na tuto pracovní pozici odpovídající pozornost a nezapomínat při tom na personální politiku společnosti. Vhodní uchazeči by měli být vybíráni se zřetelem na jejich potenciál pro budoucí profesní rozvoj a případný kariérní růst.

V své bakalářské práci jsem věnovala pozornost všem jednotlivým procesům, které efektivnímu výběru obchodních zástupců předchází. V teoretické rovině jsem zde představila kroky, které je třeba realizovat před tím, než dojde k reálné práci s uchazeči o pracovní pozici obchodního zástupce. Kladla jsem velký důraz na nezbytnost provedení analýzy pracovní pozice a následnému koncipování popisu práce dané pozice. Neméně důležitou součástí mé bakalářské práce je oblast týkající se teorie kompetencí a kompetenčního modelu. Kompetence se prolínají všemi jednotlivými procesy, které souvisí s oblastí řízení lidských zdrojů.

V souvislosti s tím, že pracuji jako konzultant pro lidské zdroje ve společnosti Coca-Cola HBC České republika, s.r.o., je důležitou součástí mé bakalářské práce přiblížení způsobu výběru obchodních zástupců a jejich následné adaptace. V jednotlivých kapitolách jsem vždy popsala realitu jednotlivých procesů, které se výběru vhodných uchazečů na tuto pozici týkají. Podstatnou součástí textu jsou klíčové a obchodní kompetence, které se ve společnosti používají a při výběrových řízeních jsou základem, na kterém je vše postaveno. Hlavní roli v celém procesu má především nadřízený pozice obchodního zástupce – oblastní vedoucí prodeje. Je na něm, jakou pozornost bude výběru nového člena týmu věnovat a jakého člověka si na pozici obchodního zástupce vybere. Musí brát v úvahu veškeré aspekty, které mohou být s novým zaměstnancem a jeho následnou adaptací do týmu a společnosti spojeny. Na druhou stranu představuje osoba oblastního vedoucího prodeje slabinu celého procesu. Špatně proškolený nadřízený, nedostatečně seznámený s kompetenčním modelem a s malou podporou od personálního oddělení, může způsobit svým laxním přístupem k výběru nového zaměstnance nenapravitelné škody sobě a i samotnému uchazeči. Nekvalitně provedené výběrové řízení, ve kterém nejsou dodrženy veškeré požadované postupy a pravidla, může vést k dlouhodobějšímu nedostatku lidí v týmu, a tudíž to může přinášet negativní

vliv na samotné prodejní výsledky a úspěšnost celého týmu. Důležitou roli hraje nadřazený také ve fázi adaptace nového zaměstnance. Pokud není adaptace dobře provedena, energie, která byla výběrovému řízení věnovaná, byla vydána zbytečně. Adaptace je důležité období, které předurčuje úspěšnost konkrétního zaměstnance na pracovní pozici a její kvalitní provedení snižuje fluktuaci.

Postup výběrového řízení je ve společnosti CC HBC neustále revidován a přizpůsobován požadavkům, které v souvislosti s rychlostí změn v segmentu rychloobrátkového zboží, vznikají. Změny jsou zapracovávány průběžně, tak jak vznikají jednotlivé potřeby. Dobrým měřítkem kvalitně provedeného výběrového řízení je úspěšnost obchodních zástupců v procesu malé i velké certifikace.

Oblast výběru zaměstnanců je důležitý proces, který zásadním způsobem ovlivňuje celkovou kvalitu lidských zdrojů ve společnostech a tudíž je na místě, aby se mu věnovala náležitá pozornost. Podle mého názoru má smysl, aby společnosti zaměstnávaly specialisty, kteří se výběru zaměstnanců komplexně věnují. Jejich zkušenosti zvyšují kvalitu výběrového řízení a zajišťují objektivitu. Neméně důležité je zahrnout do výběrových řízení vedoucí pracovníky, protože především oni následně s novým člověkem úzce spolupracují a jsou zodpovědní za jeho pracovní výkon. Vedoucí pracovník musí hrát hlavní roli v adaptaci nového zaměstnance. Adaptace je proces, který je podstatný pro orientaci nového pracovníka jak na nové pozici, tak i v rámci celé společnosti.

Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG Michael: *Personální management*, Praha, Grada Publishing 1999, ISBN 80-7169-614-5 s. 200, 202, 209, 217 - 219, 226, 463 – 465, 470, 475 – 478, 485 - 487

DALE Margaret: *Vybíráme zaměstnance – základní znalost personalisty*, Brno, Computer Press 2007, ISBN 978-80-251-1522-0 s. 26, 34

FOOT Margaret, HOOK Caroline: *Personalistika*, Praha, Computer Press 2002, ISBN 80-7226-515-6 s. 56, 87 - 88, 90, 110 - 111

HRONÍK František: *Hodnocení pracovníků*, Praha, Grada Publishing 2006 ISBN 80-274-1458-2 s. 29 – 32, 34 - 36

KLEIBL Jiří, DVOŘÁKOVÁ Zuzana, ŠUBRT Bořivoj: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, C. H. BECK 2001, ISBN 80-7179-389-2 s. 27, 30, 33, 36, 41, 45, 48 - 49

KOUBEK Josef: *Řízení lidských zdrojů – základní moderní*, Praha, Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3 s. 68, 70 – 72, 76, 78, 117 – 122, 156, 164, 168, 178 - 179

KYRIANOVÁ Hana, GRUBER Jan: *AC/DC vyber si tým*, Praha, Alfa Publishing 2006, ISBN 80-86851-29-X s. 15

MILCHOVICH George T., BOUDREAU John W.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing 1993, ISBN 80-85623-29-3, s. 255, 269

MRVKA KNĚŽŮ Michal: *Jak může kvalita adaptačního procesu ovlivnit retenci zaměstnanců?* – kulatý stůl, časopis HR Forum č. 6/2008 (10. 6. 2008) – Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, povolení MK ČR 8257 ISSN 1212-690X s. 19

PALÁN Zdeněk: *Výkladový slovník – lidské zdroje*, Praha, Academia 2001, ISBN 80-200-0950-7 s. 14

ROBERTS Gareth: *Recruitment and Selection*, London, Institute of Personnel and Development 1997, ISBN 0-85292-707-X, s. 137, 151

TAYLOR Stephen: *Employee Resourcing*, London, Institute of Personnel and Development 1998, ISBN 0-85292-624-3, s. 83 - 84

TURECKIOVÁ Michaela: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha, Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0405-6 s. 29

Internetové zdroje

PROCHÁZKOVÁ Lenka: *Využití kompetenčních modelů při řízení lidských zdrojů*, bakalářská práce 2007, dostupné na

http://is.muni.cz/th/106664/esf_b/Bakalarska_prace... přístup 13.10.2008, s. 11, 13, 14, 19

Zdroje pro kapitolu 2.3 - Kompetence

<http://www.grapes.cz/kompetencni-model/> přístup 13. 10. 2008

<http://cz.hudson.com/node.asp?kwd=design-kompetencniho-modelu> přístup 13. 10. 2008

<http://cz.hudson.com/documents/cz-article-personalni-audit.pdf> přístup 13.10. 2008

http://www.motivp.cz/thm_cz/pr_clanky/PR-monitoring_07_06.pdf přístup 13. 10. 2008

http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=329&Itemid=... přístup 13. 10. 2008

<http://www.specialist.cz/cz/sluzby-a-produkty/tvorba-kompetencnich-modelu.html> přístup 13. 10. 2008

Kreim Roman: *Předpoklady přerodu technického specialisty v manažera*, dostupné na

<http://www.muvs.cvut.cz/doc/Predpoklady%20prerodu%20tech%20specialisty%20v%20manazera.rtf> přístup 13. 10. 2008 s. 2

<http://www.personalniagentury.cz/clanek/22-kompetence-pro-trh-prace/> přístup 13. 10. 2008


Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců dostupné na

http://old.fph.vse.cz/veda/publikace/download/Personalni_rizeni_kap4.pdf - přístup 13. 10. 2008 s. 13

Kulíková Anna: *Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr*, dostupné na <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html> přístup 13.10. 2008

Přílohy

Příloha A – Popis práce obchodního zástupce

Název pozice	Obchodní zástupce							
Nadřazená pozice	Oblastní vedoucí prodeje							
Počet podřízených (přímí/nepřímí podřízení)	0 / 0							
								
Účel pozice								
Zajišťovat maximální prodej výrobků CCB, prezentaci značky, rozvoj a spokojenost zákazníků ve svěřeném segmentu.								
Náplň práce (hlavní)								
1	Navštěvuje zákazníky podle plánu návštěv, zodpovídá za objednávky a za prodej, zodpovídá za umístění nových zařízení a řídí jejich efektivitu. Sepisuje smlouvy o umístění / stažení zařízení a vyplňuje související dokumenty, kontroluje umístění zařízení.							
2	Komunikuje a vyjednává se zákazníky nové výrobky a propagační akce a doporučuje jejich využití. Vyhledává a realizuje příležitosti pro rozvoj zákazníka tak, aby byly splněny plánované cíle prodeje.							
3	Vyhledává a získává nové zákazníky ve svěřeném regionu. Sepisuje příslušné smlouvy. Je zodpovědný za budování vztahů se zákazníky.							
4	Kontroluje zásoby, datum spotřeby, pozici a prezentaci zboží na provozovně a zajišťuje jejich perfektní stav a označení dle pravidel CCB, komunikuje s oddělením telefonického prodeje ohledně objednávek. Vyřizuje reklamace. Zodpovídá za dostatečnou zásobu na							
5	Zodpovídá za plnění prodejních cílů ve svém regionu, pravidelně je vyhodnocuje a navrhuje kroky k jejich splnění.							
6	Je zodpovědný za aktualizaci údajů v zákaznických kartách a ve všech databázích.							
Náplň práce (vedlejší)								
1	Spolupracuje s manažery pro klíčové zákazníky, oddělením telefonického prodeje a oddělením FSV.							
2	Sleduje platební morálku zákazníka, upozorňuje zákazníka na pohledávky po splatnosti, vybírá hotovost.							
3	Účastní se pravidelných schůzek oddělení, informuje kolegy a přímého nadřízeného.							
4	V případě nepřítomnosti zastupuje za kolegy.							
5	Kontroluje práci agentury a komunikuje s merchandisery (modern trade).							
6	Vykonává další související činnosti dle pokynů nadřízeného.							
7	Odpovídá v rámci své pozice za dodržování a plnění požadavků BOZP a PO. Dodržování a plnění požadavků se vyhodnocuje dle příslušného interního předpisu.							
Požadavky - Nutné								
Vzdělání	Úplné střední všeobecné vzdělání							
Zkušenosti / praxe (počet let)	0							
Jazykové znalosti - AJ	mírně pokročilý	středně pokročilý	pokročilý	velmi pokročilý/rodilý mluvčí				
ČJ / SJ	mírně pokročilý	středně pokročilý	pokročilý	X	velmi pokročilý/rodilý mluvčí			
(Ostatní)	mírně pokročilý	středně pokročilý	pokročilý	velmi pokročilý/rodilý mluvčí				
PC dovednosti	MS Office							
KOMPETENCE								
KLÍČOVÉ / CORE								
E = nezbytná / essential D = požadovaná / desirable 0 = není kritická / not critical	Passion / Nadšení, zaujetí	E	Judgement/ Úsudek	E	Teamwork / Týmová práce	D	Capability Development / Rozvoj schopnosti	D
	Leadership / Vedení lidí	D	Focus / Zaměření na strategii a priority	D	Communication / Komunikace	E	Change Management / Řízení změny	D
	Gets results / Zaměření na výsledky	E						
TECHNICKÉ / TECHNICAL								
	Customer and Call Planning	E	Building Effective Relationships	E				
	Financial Awareness	D						
	Selling and Negotiation	E						
	Outlet Activation	E						
	Operational Excellence	0						
Řidičský průkaz (skupina)	B							
Požadavky na cestování	ne							
Ostatní požadavky								

Zaměstnanec:

jméno

podpis

Příloha B – Text inzerátu

Obchodní zástupce – pro Prahu a střední Čechy

Láká vás zázemí silné a stabilní společnosti? Máte obchodního ducha? Chcete se stát součástí dynamického týmu, mít rozmanitou práci a stále na sobě pracovat? Nebojíte se učit novým věcem? Máte rádi výzvy?

Pak neváhejte a zašlete nám své CV. Možná jste právě Vy tím, koho hledáme!

Náplň práce:

Tato pozice sebou nese zodpovědnost za maximální prodej výrobků, prezentaci značky, rozvoj a spokojenost zákazníků ve svěřeném regionu. Budete v každodenním kontaktu s našimi zákazníky na trhu a budete s nimi:

- Prohlubovat vztahy
- Obchodovat s nimi:)
- Informovat je o nových výrobcích a propagačních akcích
- Analyzovat jejich potřeby
- Nést odpovědnost za efektivní využití jim svěřených zařízení
- Sledovat zásoby a prezentaci zboží ve svěřených provozovnách a zajišťovat perfektní stav zboží i provozoven samotných dle strategie společnosti
- Řešit případné reklamace

Požadavky:

- Minimálně SŠ vzdělání s maturitou
- Nadšení pro obchod
- Řidičské oprávnění skupiny B, min. 1 rok aktivního řízení
- Vynikající organizační, komunikační a vyjednávací dovednosti
- Profesionální vystupování
- Vysoké pracovní nasazení

Nabízíme:

- HPP
- Týden dovolené navíc, automobil i pro soukromé využití, mobilní telefon
- Motivující finanční ohodnocení
- Systematické odborné vzdělávání, profesní rozvoj a další kariérní růst
- Samostatnou a zodpovědnou práci
- Zázemí velké nadnárodní společnosti
- Příspěvek na kulturní a sportovní aktivity

Příloha C – Časový harmonogram

začátek	konec	trvání	účastníci					
			1	2	3	4	5	6
13:30	13:35	0:05	uvítání					
13:35	13:50	0:15	představení/sebe prezentace kandidátů					
13:50	14:20	0:30	skupinová práce					
14:20	14:40	0:20	pohovor			pohovor		
14:40	15:00	0:20		pohovor			pohovor	
15:00	15:20	0:20	příprava		pohovor	příprava		pohovor
15:20	15:40	0:20	vyjednávání	příprava		vyjednávání	příprava	
15:40	16:00	0:20	příprava 30 min	vyjednávání	příprava	příprava 30 min	vyjednávání	příprava
16:00	16:20	0:20		příprava 30 min	vyjednávání		příprava 30 min	vyjednávání
16:20	16:40	0:20	matematika navýšení		příprava 30 min	matematika navýšení		příprava 30 min
16:40	17:00	0:20		matematika navýšení			matematika navýšení	příprava 30 min
17:00	17:20	0:20			matematika navýšení			matematika navýšení
17:20	17:30	0:10	sebereflexe					
17:30	17:35	0:05	závěr					

Příloha D – Zadání úkolu – prodej a vyjednávání

Jste obchodním zástupcem u pekárny Rohlík a syn, která je dodavatelem čerstvého a trvanlivého pečiva přímo k zákazníkům. Jdete na jednání za panem Moukou, který vlastní síť prodejen večerka (10 provozoven). Prodává veškeré pečivo - avšak od Vás bere pouze trvanlivé a to v hodnotě 10 000 Kč/měsíc. Víte, že poměr v prodeji pečiva v Kč je 90% čerstvého a 10% trvanlivého.

Nově máte v sortimentu rohlík s posypem sezam/slunečnicové semínko, který je dvakrát zahnutý (z tmavého těsta). Cena 4 Kč/ks a jeho cena je o 10% vyšší vs. konkurence. Prodej je minimálně od 100 ks v přepravce.

Vášim úkolem je zalistovat nový výrobek a projednat se zákazníkem dodávky čerstvého pečiva.

Příprava - 15 min, jednání - 15 min

Příloha E - Hodnotící formulář

	Kladné projevy	Negativní projevy	Pozn.	Hodnocení
Orientace na výsledek	<input type="checkbox"/> Stanovuje si ambiciózní, ale dosažitelné cíle <input type="checkbox"/> Snaží se dovést jednání k úspěšnému cíli <input type="checkbox"/> Je věcný a konkrétní <input type="checkbox"/> Je důsledný <input type="checkbox"/> Kandidát je na jednání dobře připraven	<input type="checkbox"/> Stanovuje si přehnaně vysoké nebo přehnaně nízké cíle <input type="checkbox"/> Nesnaží se dovést jednání k cíli, vzdává se <input type="checkbox"/> Je nekonkrétní, nevěcný <input type="checkbox"/> Nedůsledný a nepřipravený, nechává vše náhodě		
Naděšení	<input type="checkbox"/> Dokáže protistranu nadchnout <input type="checkbox"/> Jedná se zájmem a přirozeně <input type="checkbox"/> Na první pohled působí pozitivním dojmem <input type="checkbox"/> Má drive a elán <input type="checkbox"/> Je aktivní, projevuje zájem najít řešení <input type="checkbox"/> Je zdravě sebevědomý a projevuje přirozenou pokoru a respekt	<input type="checkbox"/> Vystupuje nedůvěryhodně a nejistě <input type="checkbox"/> Neprojevuje zájem <input type="checkbox"/> Působí negativním dojmem, věcný pesimista <input type="checkbox"/> Je pasivní, nudný <input type="checkbox"/> Je přehnaně sebevědomý, až nafoukaný – působí arogantně, nebo si vůbec nevěří		
Prodej a vyjednávání	<input type="checkbox"/> Přirozeně argumentuje <input type="checkbox"/> Nechává si manévrovací prostor pro vyjednávání, vyměňuje <input type="checkbox"/> Má tah na bránu <input type="checkbox"/> Přirozeně reaguje na vzniklou situaci, dobře improvizuje <input type="checkbox"/> Je kreativní	<input type="checkbox"/> Používá nelogické a zcestné argumenty, nebo neargumentuje vůbec <input type="checkbox"/> Ihned dělá ústupky, nevyměňuje, prodělává <input type="checkbox"/> Není schopen improvizovat, nemá nápady		

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Kahounová, L.: Efektivní výběr a adaptace obchodních zástupců

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatelé, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis