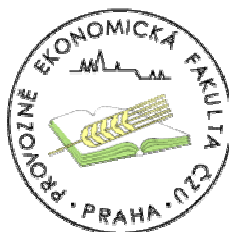


ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE



**FAKULTA PROVOZNĚ EKONOMICKÁ
KATEDRA ŘÍZENÍ**



DIPLOMOVÁ PRÁCE

na téma

Kompetence obchodních zástupců a jejich rozvoj

**VEDOUCÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE:
AUTOR DIPLOMOVÉ PRÁCE:**

**Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.
Bc. Ladislav Ehl**

© Praha 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Kompetence obchodních zástupců a jejich rozvoj“ vypracoval samostatně za použití pramenů, které uvádím v přehledu použité literatury.

V Praze 31.09.2008

Ladislav Ehl

.....

Poděkování

Děkuji Doc. Ing. Romanu Zuzákovi Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi věnoval při zpracování diplomové práce.

Kompetence obchodních zástupců a jejich rozvoj

**Competency of pharmaceutical representatives and their
development**

Kompetence obchodních zástupců a jejich rozvoj

Souhrn

Diplomová práce se zabývá moderním přístupem k rozvoji obchodních zástupců. To, co rozhoduje o jejich úspěchu, není ani tak kvalita prodávaného zboží, ale zejména jejich připravenost, motivovanost, proškolení, týmová spolupráce a jiné. Rozvoj obchodních zástupců se tak stává klíčovým faktorem úspěchu firmy.

Tato práce představuje návod pro další prodejní organizace, jak vést skupinu obchodních zástupců, jak ji rozvíjet po stránce kompetentnosti a jak u tohoto týmu osob zvyšovat konkurenceschopnost v tvrdém prostřední obchodu.

Praktická část přináší konkrétní šetření a návody k posílení kompetencí a rozvoje obchodních zástupců. Nejprve je provedena analýza postojů prodejních zástupců k firemní politice. Získaná data jsou podrobně analyzována a znázorněna v grafech. Dále se dotazníkovou metodou zjišťují osobnostní typologie sledovaných reprezentantů, jejich týmové role a prostor pro uplatnění v týmu.

Závěrečnou částí je ukázka konkrétního uplatnění modelu business excellence a představení pěti individuálních plánů směřujících k rozvoji jednotlivých obchodních zástupců. Sebekritický postoj k problémům, slabým stránkám a hledáním příležitostí k řešení problémů a současně rozpracování konkrétních návrhů vede k posílení kompetencí individualit tvořící úspěšný prodejní tým.

Klíčová slova

kompetence, individuální plán, typologie osobnosti, vzdělávání, coaching, motivace, týmová spolupráce, školení pracovníků

Competency of pharmaceutical representatives and their development

Summary

This diploma thesis deals with a modern attitude to development of pharmaceutical representatives. Their success is dependent not only on the quality of sold goods, but especially on their readiness to cooperate, motivation, training, teamwork etc. The business representative development becomes the key factor of prosperity of the company.

This thesis introduces instructions for other sales organizations - how to lead a group of salesmen, how to develop them in aspects of competence and how to raise competitiveness of the team in the tough trade.

The practical part of the thesis brings a concrete field research and instructions how to strength competency and development of representatives. First of all, the analysis of attitudes of salesmen to firm policy is performed. The acquired data are analyzed in details and demonstrated in diagrams. By via questionnaire, the personal typology of respondents, their parts in the team and acquitting themselves in the team, are found out.

The final part is a demonstration of specific using of the model “business excellence” and a presentation of five individual plans leading to progress of each salesman. The self-critical stand to problems, own weaknesses, searching for opportunities for problem solving and collaboration with certain proposal at the same time leads to strengthen competencies of the staff, which forms a successful sales department.

Key words

competency, individual selling plan, personal typology, education, coaching, motivation, team working, training

1	Úvod.....	6
2	Cíl práce a metodika.....	7
2.1	Cíl.....	7
2.2	Metodika	8
3	Literární rešerše.....	9
3.1	Definice základních pojmů	9
3.1.1	Pojem kompetence	9
3.1.2	Popisy kompetencí	10
3.1.3	Klíčové kompetence.....	12
3.1.4	Uplatnění kompetencí	13
3.2	Kompetenční modely	14
3.2.1	Význam kompetenčních modelů.....	16
4	Vzdělávání a rozvoj obchodních zástupců.....	17
4.1.1	Učení - definice a povaha.....	18
4.1.2	Neformální učení.....	21
4.1.3	Přístupy k učení probíhajícímu na pracovišti.....	22
4.1.4	Vzdělávání.....	23
4.1.5	Strategický přístup ke vzdělávání	25
4.1.6	Vzdělávání obchodních zástupců.....	26
4.1.7	Metody vzdělávání	27
4.1.8	Coaching	27
4.2	Prezentace – klíčová dovednost obchodních zástupců.....	30
4.3	Plánování osobního rozvoje	34
4.3.1	Přístupy k rozvoji obchodních zástupců a manažerů	36
4.3.2	Rozvoj založený na schopnostech.....	36
4.3.3	Ucelený přístup (integrováný)	37
4.3.4	Outdootraining	37
4.4	Řízení pracovního výkonu	39
4.5	Hlavní směry budoucího vývoje rozvoje	43
4.6	EFQM (model excelence) a Individuální plány	44
4.6.1	Prostředí modelu	47
5	Individuální přístup v rámci personálního řízení	49
5.1	Úvod do praktické části.....	49
5.2	Metody zjišťující informace o situaci v prodejním týmu a prostor pro rozvoj ...	50
A)	Analýza loajality a motivačních faktorů zaměstnanců farmaceutické firmy	52
A.1	Firemní politiky a postupy – vztahy a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými	52
A.2	Motivace vztah k prac. povinnostem - práce, pracovní úkoly, pracovní naplnění, volnost, zdroje, procesy	54
A.3	Vztahy mezi kolegy a spolupracovníky	55
A.4	Vztah k přímým nadřízeným.....	56
A.5	Důvěra ve vrcholový management.....	57
A.6	Odměňování – mzda, benefity, uznání.....	59
A.7	Rozvoj a školení - příležitosti	60
A.8	Pracovní prostředí, rovnováha pracovního a soukromého života	61
A.9	Stabilita	63

	A.10	Celkový pohled na firmu, pověst společnosti	64
	A.11	Souhrn	66
	B)	MBTI jako prostředek sebepoznání a usnadnění komunikace v týmu ...	67
	B.1	Reprezentant č.1 – typ INFP	68
	B.2	Reprezentant č. 2 – typ ENFP	70
	B.3	Reprezentant č. 3 – typ ENFP	72
	B.4	Reprezentant č. 4 – typ ESTJ	73
	B.5	Reprezentant č. 5 – typ ISTJ	75
	C)	Individuální plány a MBE.....	77
	C.1	Reprezentant 1.....	80
	C.2	Reprezentant 2.....	83
	C.3	Reprezentant 3.....	85
	C.4	Reprezentant 4.....	87
	C.5	Reprezentant 5.....	89
6		Závěr	92
7		Seznam literatury	95
8		Přílohy	97

1 Úvod

V současné době je velmi důležité pro organizaci obstát v konkurenčním prostředí. Výrobky jsou svoji kvalitou často srovnatelné a úspěch prodejní organizace je tak stále více závislý na lidských zdrojích. Platí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace prostřednictvím lidí úspěšná a plnila své cíle. Jinými slovy řečeno tento proces se týká veškerých činností orientovaných na člověka a začíná výběrem nových zaměstnanců a následným rozvoji, který bude odrážet potřeby organizace. Velmi důležitým aspektem je motivace zaměstnanců a právě u obchodních zástupců je tento aspekt obzvlášť důležitý. Úspěch je současně ovlivněn firemním ovzduším, ve kterém je prostor pro týmovou spolupráci a pro produktivní dialog mezi řídicími pracovníky a obchodními zástupci. Aby podnik získal a dlouhodobě si udržel kvalitní zaměstnance, musí věnovat pozornost jejich potřebám a zajistit jejich spokojenost a sounáležitost. Vedoucí pracovníci tomu musí přizpůsobit své jednání. Podřízení si musí uvědomovat vlastní potenciál a také to, že pro podnik jsou nejdražším faktorem.

Tato práce představuje návod pro další prodejní organizace – jak vést skupinu prodejních zástupců, jak jí rozvíjet po stránce kompetentnosti a kompetencí a jak u týmu pracovníků zvyšovat konkurenceschopnost v tvrdém prostředí obchodu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, první část tvoří teoretická část objasňující nejdůležitější pojmy z oblasti kompetence obchodních zástupců a jejich rozvoje či vzdělávání. Druhá část přináší konkrétní šetření a návody, jak analyzovat a následně posilovat kompetence obchodních zástupců a tím i prodejní úspěchy u sledované skupiny zaměstnanců. Jsou prezentovány současné metody zjišťování loajality zaměstnanců, možnosti ověřovat zpětnou vazbu a materiály zajišťující rozvoj obchodních zástupců z mnoha úhlů pohledu (odborné znalosti, prodejní dovednosti, komunikace, prezentace, aj.)

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Cílem této diplomové práce je poskytnout přehled efektivních postupů uplatňujících se v řízení moderního prodejního týmu. Je provedena identifikace požadavků na práci obchodních zástupců a specifických prodejních dovedností. Hlavní váha praktické části práce spočívá v analýze a následném návrhu doporučení rozvoje skupiny pěti obchodních zástupců působících na území ČR a porovnat jejich individuální plány, měřit jejich výsledky a klíčové dovednosti.

Dílčím cílem je analyzovat i psychologické faktory působící na výkonnost či výsledky týmu a navrhnout opatření ke zvýšení efektivity této skupiny osob. Doporučení zohledňují délku praxe obchodních zástupců, jejich individualitu a týmové aspekty.

V neposlední řadě je cílem práce též předložit dnes běžně používanou efektivní metodu řízení a hodnocení práce založené na výsledcích, dovednostech a schopnostech.

2.2 Metodika

Vzhledem k specifickým a etickým zvláštnostem prodeje léků byly získány cenné informace od manažerů a obchodních zástupců farmaceutické firmy metodou nestandardizovaných rozhovorů a dvou dotazníkových šetření. Důležitou podmínkou byla anonymita respondentů. V dnešní době je prodej léků na lékařský předpis pod velkým tlakem médií i veřejného mínění a proto bylo rozhodnuto o tomto anonymním přístupu k získávání informací. Farmaceutické firmy jsou z obav o praktiky sociálního inženýrství opatrné na sdělování veškerých informací.

První dotazník, především z důvodu zachování anonymity respondentů a získání upřímných odpovědí, zjišťoval motivaci a loajalitu v rámci celého prodejního týmu i mezi jednotlivými reprezentanty. Tento dotazník byl použit v soutěži firem o nejlepšího zaměstnavatele roku 2007, kterého se zúčastnily desítky našich i zahraničních společností. Většina otázek byla formulována jako otázky uzavřené, nabízející respondentovi přiřazení preference v šestibodové škále. Dotazník byl distribuován 30 zaměstnancům společnosti. Návratnost činila 93 %.

Druhý standardizovaný dotazník byl převzat z knihy Michala Čakrta „Typologie osobnosti pro manažery“ a zaměřoval se na stanovení typu osobnosti dle MBTI. Tento dotazník byl předložen pěti konkrétním reprezentantům farmaceutické firmy a obsahoval 56 otázek. Otázky byly uzavřené a nabízely dvě různé odpovědi, mezi které bylo rozděleno 5 bodů podle toho, jak byly blízké nebo vyhovující pro dotazované respondenty.

Metoda dotazníkových šetření byla zvolena proto, že jejím prostřednictvím lze získat větší množství údajů v relativně krátkém časovém horizontu a při nízkých nákladech.

Nestandardizované rozhovory byly využity zejména při konzultacích individuálních plánů s pěti reprezentanty a jejich nadřízeným. Dále byly touto metodou získány cenné informace o problematice prodeje léků a o metodách využívaných k rozvoji týmu obchodních zástupců.

3 Literární rešerše

3.1 Definice základních pojmů

3.1.1 Pojem kompetence

Původní definice tohoto pojmu sahá až do r. 1982, kdy ho Boyatzis definoval tento takto: „Schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ Současně zmiňuje tzv. shluky kompetencí, např. řízení cílů a kroků, řízení lidských zdrojů, usměrňování podřízených, vedení apod.

Níže jsou uvedeny některé další definice tohoto pojmu.

Jakákoliv individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem. [1]

Jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním a nebo mimořádným pracovním výkonem. [2]

U zmíněných definic lze vyzorovat, že se velmi týká jedinců s jejich vlastnostmi a dovednostmi, které výrazně ovlivňují jejich výkonnost. Kompetence lze však také chápat z různých hledisek – např. dle Armstronga[1]:

- Z hlediska chování
- Na základě práce
- Druhově
- Specificky

Behaviorální (personální) kompetence – jedná se o vlastnosti jedinců, které přinášejí do svých pracovních rolí. Obvykle jsou tyto kompetence spíše známé pod pojmem „měkké dovednosti“ a zahrnují především analytické dovednosti, vedení, interpersonální dovednost apod. Velmi často jsou orientovány na úspěch.

Kompetence založené na práci – týkají se očekávání výkonu u pracovníků, norem, výstupů. Jsou známy jako tzv. „tvrdé dovednosti“, protože si více všímají výsledků a účinků než úsilí a vstupů. Někdy se hovoří i o tzv. kriteriálně podložených standardech výkonu povolání a jsou zhotoveny na základě toho, co se od pracovníků očekává a jaké normy při své činnosti budou plnit.

Jak kompetence behaviorální tak i kompetence založené na práci se týkají specifických požadavků na pracovní výkon ve skutečném životě, tj. prioritou se stávají výsledky chování, nikoliv znalosti, dovednosti a s nimi spojená úroveň.

Druhé kompetence mohou být univerzální, tj. takové, které mají všichni zaměstnanci ve svém konkrétním povolání a nezávislé na organizaci, kde pracují. Druhou variantou jsou kompetence vázané ke konkrétní roli. Mohou být také druhové v rámci organizace, a to všeobecně (základní kompetence) nebo orientované na pracovní místa či kategorii zaměstnanců, např. na manažery, odborné konzultanty, asistenty vedoucích pracovníků apod.

3.1.2 Popisy kompetencí

Dle [1] popisy představují soustavy kompetencí, mapy kompetencí a profily kompetencí či skupiny a seznamy kompetencí. Soustavy kompetencí reprezentují definice požadavků na kompetence, které zahrnují všechny klíčové práce v organizaci nebo všechny práce ve skupině prací. Mapy kompetencí popisují různé aspekty nebo kategorie chování v určitém zaměstnání z hlediska schopnosti strategického řízení, řízení zdrojů a kvality. Profily kompetencí stanovují kompetence požadované pro efektivní výkon ve specifické roli. Skupiny a seznamy popisují hlavní dimenze kompetence, jedná se velmi často o „shluky“ různých projevů a chování. Jako příklad jsou níže uvedeny shluky kompetencí u British Petroleum (BP):

orientace 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

❖ adaptivní orientace

Pramen: Zpracováno dle [4]. Úpravy autora.

Následuje příklad konkrétního obchodního zástupce ve sledovaném farmaceutickém podniku a aplikace klíčových shluků kompetencí.

Schopnost získat si lidi – motivace, přesvědčování, osobní vliv, komunikační dovednosti

Schopnost porozumět tomu, co je třeba dělat – kritické uvažování, strategické myšlení, aktivní přístup

Schopnost nadstandardně provádět úkoly – sebekontrola, flexibilita, zaujatost, spolehlivost, velké nasazení, vlastnost jít za úspěchem

3.1.3 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně. Rovina kompetencí se vyznačuje mimo jiné tím, že různé velmi komplexní schopnosti působí společně. [5]

Struktura klíčových kompetencí vychází z následujících skupin a jejich vzájemného prolínání, přičemž důležitost každé skupiny je ryze individuální.

sociální kompetence

- schopnost týmové práce
- kooperativnost
- schopnost čelit konfliktním situacím
- komunikativnost

Tento druh sociálních kompetencí je důležitý zejména z týmového hlediska a spolupráce na projektech. Důležité je umět sdělovat své názory a poskytovat odborné znalosti ostatním spolupracujícím členům.

kompetence ve vztahu k vlastní osobě

- být svým vlastním manažerem
- schopnost reflexe vůči sobě samému
- vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu

- schopnost posuzovat sám sebe a rozvíjet se

kompetence v oblasti metod

- plánovitě uplatňovat odborné znalosti – analyzovat
- dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti
- kriticky zkoumat v zájmu dosažení výsledku
- zvažovat šance a rizika

Kompetence sestávají z různých schopností a z jejich vzájemného ovlivňování. Získávají se reflexivně. Nabytí klíčových kompetencí je krokem, který směřuje k rozvíjení vlastní osobnosti a zdokonalování se v jednotlivých kompetencích je procesem dlouhodobým – celoživotním. Nelze definitivně ovládnout klíčové kompetence, neboť proces učení nikdy nekončí. Klíčové kompetence tak vybízejí k celoživotnímu vzdělávání a k možnostem rozvoje osob a společnosti.

3.1.4 Uplatnění kompetencí

Pojem schopnost je základním stavebním kamenem v oblasti řízení lidských zdrojů. Je přímo spojen s cílem strategického řízení lidských zdrojů – získat a rozvíjet vysoce schopné a kvalifikované osoby, které budou schopny dosahovat svých individuálních pracovních cílů a tyto cíle následně sladit s podnikovými cíli za účelem maximalizace výsledného efektu.

V následující části je vysvětlen kompetenční přístup k výběru a rozvoji lidských zdrojů. Také jsou představeny nejvíce uplatňované typy kompetenčních modelů a jejich přínosy v oblasti řízení lidských zdrojů.

3.2 Kompetenční modely

Kompetenční model je zaměřen na konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a dalších charakteristik osobnosti (tzv. kompetencí), které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a nezbytné pro řízení organizace. [13]

Kompetenční přístup nabízí také širší možnosti při výběru i rozvoji lidských zdrojů. Kompetenční modely popisují kombinaci znalostí, dovedností, osobnostních charakteristik a postojů, které jsou potřebné k efektivnímu výkonu v dané pozici a organizaci – tedy nejen obvykle žádané tvrdé kompetence (hard skills), ale také měkké kompetence (soft skills), mezi něž patří například schopnost spolupracovat s ostatními, prezentační dovednosti a schopnost řešit problémy. [3]

V rámci kompetenčního modelu jsou stanoveny tzv. klíčové kompetence, které jsou důležité pro všechny zaměstnance, které přispívají k firemním hodnotám, firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Kromě toho lze vytvořit i kompetenční modely specificky zaměřené na určitou skupinu pracovníků. [5]

Následující graf zobrazuje tzv. generický kompetenční model, který obsahuje osvědčený výčet kompetencí pro různé typové pozice.

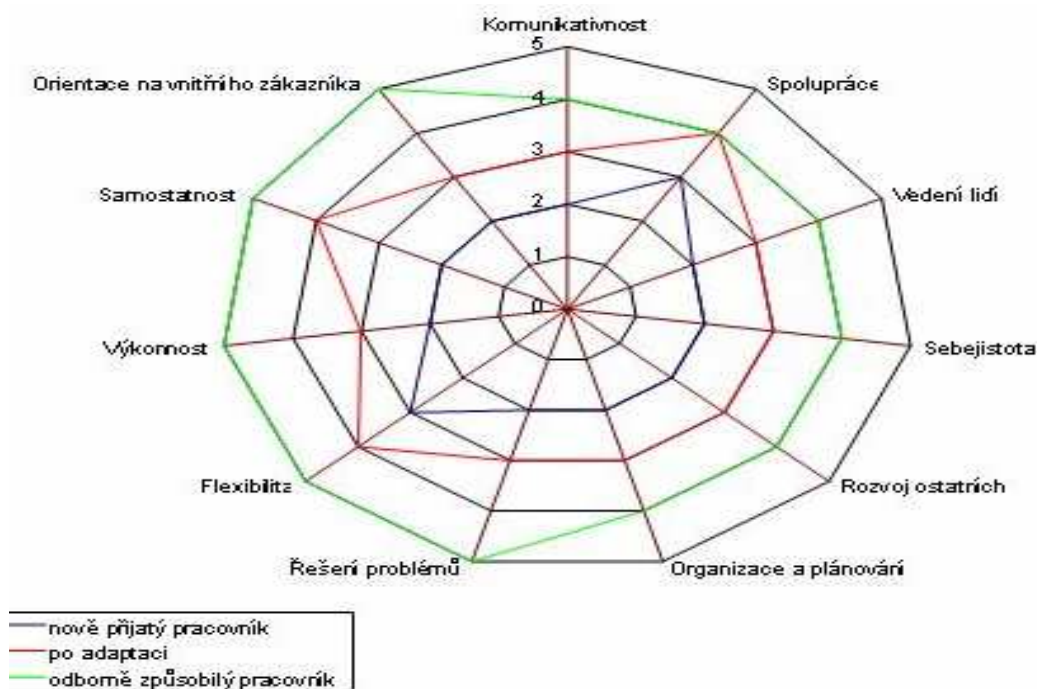
Obr. č. 1: Generický kompetenční model



Pramen: Zpracováno dle [14]. Úpravy autora.

Problémem těchto generických modelů je, že se neberou v potaz konkrétní zvláštnosti a specifika jednotlivých firem. Konkrétní kompetence a jejich úroveň pro konkrétní pozici v konkrétní firmě zobrazují specifické kompetenční modely, které obvykle zohledňují specifičtější požadavky. Tyto detailnější modely jsou velmi často sestavovány na zakázku prostřednictvím externích poradenských společností. Příklad takového modelu je na následujícím obrázku, který bere ohled především na měkké dovednosti (soft skills).

Obr. č. 2: Specifický kompetenční model



Pramen: Zpracováno dle [14]. Úpravy autora.

Podobné znázornění by měl i graf sledující tzv. hard skills. V tomto případě by na stupnici 0-5 mohli být jiné atributy, např. praxe, vzdělání, práce na PC, jazykové znalosti apod., vždy podle konkrétních požadavků zaměstnavatele.

3.2.1 Význam kompetenčních modelů

Tím, že kompetenční modely přesně formulují obsah a úroveň jednotlivých kompetencí, velmi podstatně snižují riziko subjektivního pohledu při posuzování uchazečů a při pravidelném hodnocení pracovníků, které provádí manažer.

Toto objektivní posouzení tak umožňuje pracovníkovi konfrontovat svůj pracovní výkon s manažerem a současně upevňovat svůj postoj vůči firmě. V tomto případě je patrné, že dopad na pracovníkovu motivaci, spokojenost a výkonnost je evidentní.

Z rozvoje měkkých dovedností může pracovník profitovat nejen ve vztahu ke svému profesnímu uplatnění, ale i v osobním životě. Naprostá většina z nich je totiž přenositelná a uplatnitelná i v soukromé sféře – což do značné míry usnadňuje i motivaci pracovníků k osobnostnímu rozvoji, neboť se mohou snáze přesvědčit, že proces učení, který podstupují, je pro ně přínosný.

Kompetenční modely nám mohou zajistit [13]:

- lepší motivaci pracovníků
- podklady pro rozvojové a kariérové plány
- objektivitu při hodnocení pracovníků

Naprostá většina autorů uvádí totožné či mírně modifikované výše uvedené výhody, někteří ještě poukazují, že kompetenční model je výborný nástroj k uplatnění firemní kultury, a k posílení kvality při řízení lidských zdrojů.

Na druhou stranu mnoho manažerů i personalistů argumentuje, že kompetenční modely nepotřebují, protože jim stačí popisy pracovních míst. Zde je nutné podotknout, že tyto popisy jen definují kvalifikační předpoklady a obvykle jsou zaměřeny jen na tvrdé kompetence, které zdaleka nejsou v dnešní době zásadní. Navíc jsou statické, neobsahují prvek vývoje, tedy požadované úrovně při nástupu, po adaptaci a u způsobilých pracovníků.

4 Vzdělávání a rozvoj obchodních zástupců

- Rozvoj lidských zdrojů představuje významný článek zaměřený na úspěšné dosahování cílů organizace, investice do takovýchto zdrojů jsou velmi prospěšné a do budoucna žádoucí.
- Rozvoj lidských zdrojů by měl být orientován na výkon, tzn. Cílem je konkrétní zvýšení výkonu celého podniku
- Každý by měl být podněcován k maximálnímu rozvoji svých dovedností v souladu se schopnostmi.
- Plán rozvoje by měl vycházet z podnikové strategie a napomáhat k plnění podnikových cílů
- Hlavní odpovědnost za rozvoj má sám jedinec, i když je podporován ze strany nadřízeného či personálního oddělení [9]

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odborném vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je především orientovaný přístup vycházející z odpovídající podnikové strategie. Klíčové složky rozvoje lidských zdrojů jsou dle [1] následující:

- Učení
- Vzdělávání
- Rozvoj
- Odborné vzdělávání (výcvik)

V textu níže jsou blíže charakterizovány tyto klíčové složky a jsou uvedeny nejznámější přístupy k učení, vzdělávání a rozvoji.

4.1.1 Učení - definice a povaha

Učení představuje změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušenosti. Učení představuje spontánní proces, při kterém se osoby učí novým znalostem a dovednostem v interakci s organizací či s jinými lidmi v organizaci a jejich prací. V tomto případě se jedná spíše o umožňovací proces. Na druhou stranu tzv. podnikové vzdělávání je mnohem více organizovaná a plánovaná personální činnost.

Učení zahrnuje několik klíčových rysů dle tzv. deklaráce o učení. Především učení je složité, rozmanité a zahrnuje znalosti, dovednosti, názory, přesvědčení, hodnoty, zvyky apod. Velmi často se jedná o individuální záležitost, ale lze ji provádět i kolektivně (týmově v organizacích). Učení může být vyvoláno zkušeností, zážitkem a výsledek může být jak žádoucí, tak i nežádoucí. Neexistuje jediný správný způsob, jak se učit. Pouze se lze orientovat na efektivnost učení a snahu ji zlepšit.

Efektivní přístupy jak učení zlepšovat mohou být následující:

- Učit se od lidí okolo sebe
- Experimentovat a vytvářet nové způsoby učení
- Zavádět učení do nových situací
- Osvojit si nová pravidla a postupy, které mají za následek zlepšení učení
- Zjistit jak se správně učit

Pro ještě efektivnější učení je dobré být motivován např. manažerem. Jednou z dalších podmínek je skutečnost, že organizace podporuje učení, dochází k vzájemné podpoře, povzbuzování a ke zpětné vazbě. Významný aspekt podporující učení je uspokojení potřeby. Lidé jsou schopni se učit, jestliže očekávají uspokojení potřeby růstu, uznání, úspěchu apod. [1]

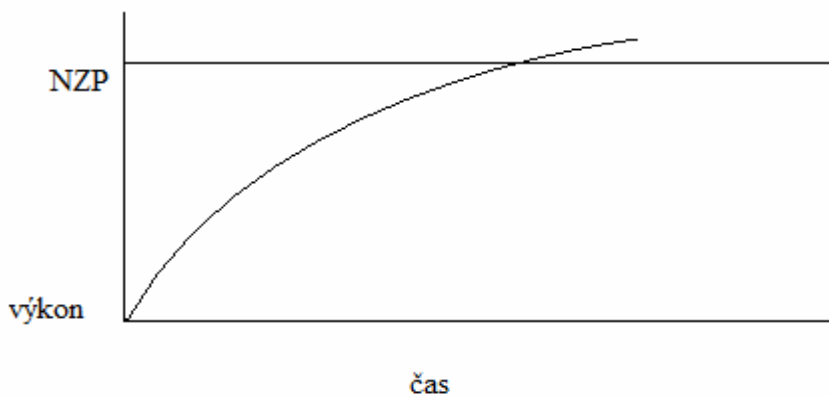
Existují tři oblasti v nichž se lidé učí a vzdělávají:

- znalosti – co jedinci potřebují znát
- dovednosti – co musejí jedinci umět dělat
- postoje – co lidé cítí ve vztahu k práci

Křivka učení

Křivka učení nám udává, jakou dobu potřebuje nezkušená osoba k dosažení požadované úrovně výkonu na svém obvyklém pracovním místě nebo při plnění svého pracovního úkolu. Stanovená úroveň se nazývá norma zkušeného pracovníka (NZP) Křivku znázorňuje následující obrázek.

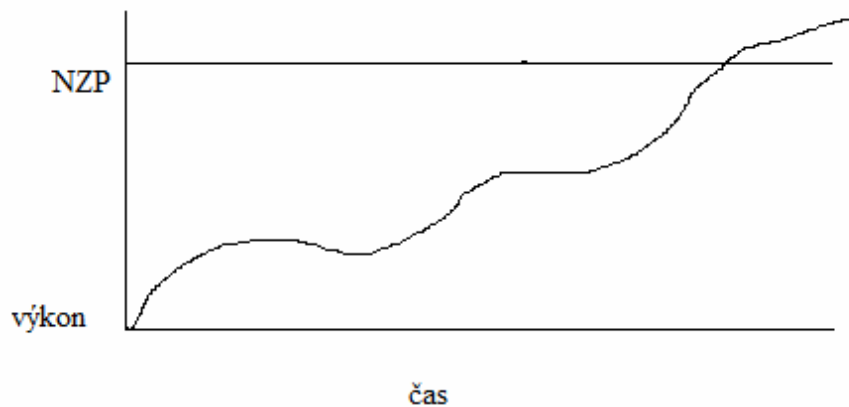
Obr. č. 3: Křivka učení



Pramen: Zpracováno dle [2]. Úpravy autora.

Častější je stupňovité učení s jednou nebo více stagnačními fázemi, během nichž dochází k zastavení pokroku v učení. Toto může být způsobeno např. tím, že učící se osoba není schopna soustavně zvyšovat své dovednosti, nebo tato osoba potřebuje přestávku, aby si zafixovala to, co se doposud naučila. Průběh tohoto typu učení zobrazuje obrázek níže.

Obr. č. 4: Křivka stupňovitého učení



Pramen: Zpracováno dle [2]. Úpravy autora.

Klíčové faktory učení

V procesu učení působí na jedince několik vlivů, které tento proces významně ovlivňují. Těchto faktorů může být celá řada a jejich významnost je obvykle individuální. Přehled těch nejvlivnějších poskytuje následující přehled:

- motivace, účelovost – pokud existuje vidina výsledku, lidé se lépe učí
- významnost z hlediska osobního zájmu a volby
- zpětná vazba – tj. možnost využití sebeprověření, zhodnotit své pokroky
- učení se prací – pouze práce může dotvořit pochopené věci
- právo dělat chyby – možnost dělat chyby a poučovat se z nich
- právo učících se osob určit vlastní časový harmonogram a své vyhovující tempo

[9]

4.1.2 Neformální učení

Mimo formální způsob učení existuje i jiný přístup, tzv. neformální učení, které lze definovat jako učení ze zkušeností. Neformální učení se odehrává na pracovišti zcela běžně, jen se nejedná o procesy podporované přímo podnikem. Dokonce z Armstrongových výzkumů vyplývá, že až 70 % osob se učí v pracovním procesu zcela neformálně.

Neformální učení má několik typických rysů. V první řadě je dobrovolné. Koncept neformálního vzdělávání klade důraz jak na individuální, tak na skupinové učení, proto sdílení zkušeností ve skupině, která často bývá mezigenerační, hraje podstatnou roli. Dalším charakteristickým rysem je flexibilita, kdy konkrétní aktivity lze adaptovat na aktuální potřeby účastníků a také na prostředí, ve kterém probíhají. Právo na chyby a učení se z nich, například reflexí nebo rozbořením dané situace, je také charakteristickým rysem neformálního učení a vzdělávání. [7]

Obr. č. 5: Formální a neformální učení

neformální	formální
✓ vysoce odpovídající individuálním potřebám	✓ závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
✓ učící se osoby se učí dle potřeby	✓ všechny učící se osoby se učí totéž
✓ může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	✓ může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
✓ učící se osoby rozhodují o tom, jak bude učení probíhat	✓ o tom, jak bude učení probíhat rozhoduje vzdělavatel
✓ bezprostřední uplatnitelnost	✓ doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená;
✓ snadno přenositelné učení	✓ mohou nastat problémy při uplatnění naučených poznatků na pracovišti
✓ odehrává se při práci	✓ často se odehrává mimo pracoviště

Pramen: Zpracováno dle [1]. Úpravy autora.

Z tabulky je zřejmé, že oba dva způsoby učení mají své výhody a nevýhody. V tomto okamžiku je důležité, aby organizace sama posoudila jak může učení prospět v rámci organizace a přispět tak k dosažení svých cílů a zvýšení kompetencí jednotlivých pracovníků. Vhodnou volbou může být např. podpora obou dvou skupin učení zároveň (propojení formálního a neformálního učení), orientovat se na týmové učení, či vytvořit tzv. kulturu učení např. povzbuzováním a motivováním klíčových zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování v procesu učení.

4.1.3 Přístupy k učení probíhajícímu na pracovišti

Učení probíhající na pracovišti má tři formy. Jedná se o seminář, pracoviště jako prostředí a o interakci učení a práce. [1]

V prvním případě jsou učení a práce prostorově odděleny. Vzdělávací aktivity probíhají mimo obvyklá pracovní místa. Jedná se nejčastěji o podnikové vzdělávací centrum.

V druhém případě se pracoviště stává i místem, kde probíhá učení. Dochází k podpoře vzdělávání přímo při výkonu práce. Nezbytnou složkou je i rozčleněné vzdělávání a následný monitoring.

Ve třetí situaci, kdy je práce a učení promíseno, se učení stává součástí každodenní práce a je začleněno do běžných pracovních úkolů. V tomto případě se jedná o soustavné a nikdy nekončící systém učení. Tento přístup je také považován za nejvhodnější v moderní době, vykazuje prvky učící se organizace a soustavného učení. [1]

Právě soustavné a samostatně řízené učení má v dnešní době značný význam. Obchodní zástupci, kteří jsou schopni a ochotni přijmout tento způsob učení, získávají rozhodující výhodu, kterou mohou uplatnit v každodenním pracovním i soukromém životě.

V životě organizace má na učení největší a rozhodující vliv každodenní zkušenost. Tuto zkušenost tvoří nejen práce, kterou lidé dělají, ale i způsob, jak na sebe navzájem působí s ostatními lidmi v organizace, a také chování, postoje a hodnoty těchto ostatních lidí.

Samostatné řízené učení znamená, že lidé přebírají odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání za účelem zlepšení pracovního výkonu, na podporu svých aspirací týkajících se kariéry nebo za účelem zvýšení své zaměstnatelnosti ve své organizaci i mimo ni. Samostatné nebo samostatně řízené učení podporuje seberozvíjení, sebehodnocení a má za následek lepší pochopení sebe samého. Je založeno na zásadě, že lidé se naučí a zapamatují více, jestliže sami přijdou na to, jak se věci mají.

4.1.4 Vzdělávání

Vzhledem k tomu, že se současné požadavky na dovednosti pracovníků v í moderní době neustále mění a stupňují, je nezbytné své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem a proces získávání nových schopností není nikdy konečný.

Cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout cílů pomocí zhodnocení rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Pojem vzdělávání je z pohledu podniku spojen s investicí do vybraného okruhu osob za účelem dosahování lepších výsledků, lepšího výkonu a využívání svých schopností a dovedností. Velmi důležitým cílem je v této souvislosti i personální rozvoj, zvyšování spokojenosti a konkurenceschopnosti obchodních zástupců. [9]

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je velice proměnlivé. Vzdělávání je personální činnost zahrnující tyto aktivity:

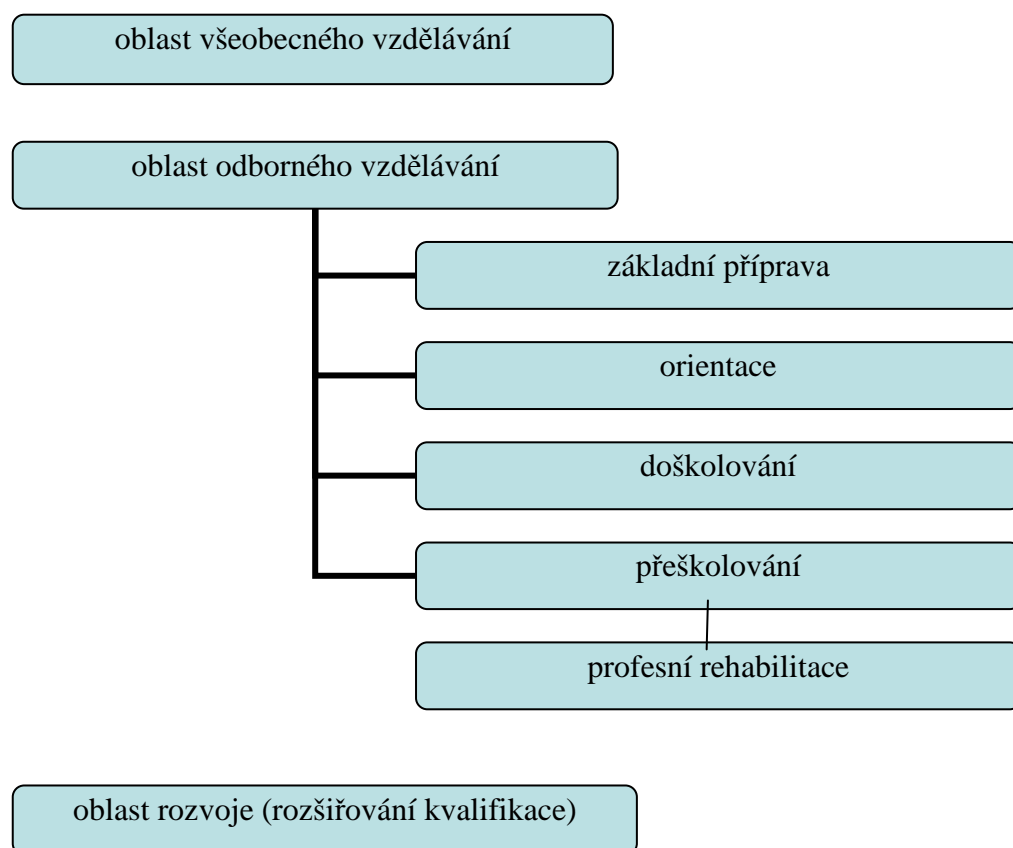
- přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům pracovního místa (prohlubování pracovních schopností)
- zvyšování použitelnosti pracovníků, tj. aby zvládali dovednosti potřebné k další prac. činnosti

- rekvalifikační procesy – přeškolení pracovníků dle požadavků firmy na povolání které organizace potřebuje
- přizpůsobení pracovních schopností – např. technice, technologii, stylu práce
- formování osobnosti – formování týmů, motivace, mezilidské vztahy

[8]

Při vzdělávání obchodních zástupců se sleduje formování pracovních schopností pracovníka. Schéma systému formování pracovních schopností je zobrazeno níže.

Obr. č. 6: Systém formování pracovních schopností



Pramen: Zpracováno dle [9]. Úpravy autora.

V oblasti všeobecného vzdělávání s formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které následně umožňují rozvíjet odborné pracovních schopnosti a vlastnosti.

V oblasti odborného vzdělávání se uskutečňují procesy směřující k přípravě na povolání, již dochází k vytváření specifitějších, orientovanějších znalostí a dovednosti jsou přizpůsobeny současným požadavkům na pracovní místo. Základní příprava na povolání se uskutečňuje mimo organizace, Orientace představuje úsilí o zefektivnění adaptace nového pracovníka v organizaci pomocí všech informací, specifických znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce.

Doškolování je pokračování odborného vzdělávání v oboru. Jedná se o proces přizpůsobování současných znalostí k novým požadavkům na pracovní místo. Doškolování je považováno za výborný nástroj ke zvýšení pracovních výkonů a dokonce i zvyšování konkurenceschopnosti pracovníků na trhu práce. Přeškolování (rekvalifikace) umožňuje zájemci získat nové důležité poznatky, které budou potřebné v nových pracovních požadavcích.

Oblast rozvoje (další vzdělávání) je orientována na osvojení odbornějších, komplexnějších a hlubších znalostí a dovedností, než je nezbytně potřebné k výkonu pracovní činnosti. Tento rozvoj je zaměřen na kariéru pracovníka, formuje nejen jeho pracovní potenciál spíše než kvalifikaci, ale i osobnost jedince.

4.1.5 Strategický přístup ke vzdělávání

Strategie vzdělávání se týká dlouhodobého pohledu na potřebu mít dovedné, schopné a znalostně vybavené pracovníky. Systém vzdělávání a rozvoje by měl být součástí procesu řízení. Následné řízení pracovního výkonu vyžaduje, aby vedoucí pracovníci pravidelně a objektivně sledovali výkon svých podřízených, především z hlediska plánovaných cílů. V další fázi by manažeři měli zkoumat vlivy a faktory, které s pracovním výkonem souvisí a odhadovat potřeby rozvoje a vzdělávání.

Je nutné brát vzdělávání velice vážně a určit svou filosofii. Armstrong nabízí několik typů orientace vzdělávání např. orientaci na problém, na akci, výkon, či trvalý rozvoj. Vždy ovšem záleží na konkrétní organizaci jakou podnikovou vzdělávací strategii a politiku uplatňuje a v čem spatřuje smysl vzdělávání. [1]

4.1.6 Vzdělávání obchodních zástupců

Cílem vzdělávání těchto pracovníků by mělo být vybavení těchto osob znalostmi, dovednostmi a postoji, potřebnými k splnění jejich pracovních cílů.

Mezi základní požadavky patří znalost podniku, produktů, zákazníků, konkurentů, dále pak znalost postupů při prodeji. Mezi další požadavky lze zařadit specifické dovednosti (průzkumy, kontakt se zákazníky, prezentace služeb či výrobků) a schopnost uzavírat obchody, případně reagovat na stížnosti. [1]

Velmi důležitou dovedností, kterou je potřeba rozvíjet, jsou analytické schopnosti. Obchodní zástupci musí být schopni analyzovat produkt z několika hledisek. Především z hlediska prodejních vlastností, tj. těch stránek, které mohou oslovit konkrétní zákazníky. Musejí být cvičeni také v tom, jak analyzovat zákazníky a navíc musejí být schopni analyzovat a poznat sami sebe – zjistit přednosti a naopak slabé stránky.

Vzdělávání by se mělo zaměřit na vytváření postojů, loajality k podniku a víry v jeho produkty a pochopení tolerance k potenciálním i současným zákazníkům. Obchodní zástupci musejí získat sebedůvěru a motivaci jít a prodávat – úkol, který vyžaduje odvahu, rozhodnost, odhodlání a vytrvalost.

Jedním z primárních požadavků je i vytváření zdravých pracovních návyků, organizování času, plánování činností, dodržování stanovených pravidel, vedení a vyhodnocování záznamů a předkládání zpráv, zvládnutí prezentačních dovedností apod.

4.1.7 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání je možné si pro přehlednost rozdělit do tří skupin.

Metody vzdělávání při výkonu práce – ukázka pracovního postupu, koučování, mentoring, plánované získávání zkušeností

Metody vzdělávání používané jak při práci tak mimo pracoviště – projekty, instruktáž, pověření úkolem, vzdělávání pomocí počítačů či interaktivních videí (multimediální vzdělávání).

Metody vzdělávání mimo pracoviště – přednášky, semináře, skupinové cvičení, výcvik prodejních a interaktivních dovedností, outdoorlearning.

4.1.8 Coaching

Pro obchodní zástupce ve farmaceutickém průmyslu je velmi používaná metoda koučování. Coaching lze chápat jako styl řízení, kdy vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním přístupů, které se opírají o důvěru v tým, o příslib pomoci, spolupráci či rádcovství. [10]

Coaching je spíše dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolou ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde o soustavné podněcování a směřování k žádoucímu výkonu práce, kde je využito jak individuality tak vlastní iniciativy. [8]

Coaching vyžaduje porozumění pro problémové chování druhých lidí, schopnosti vidět toto chování v souvislostech, posouzení, zda lze problém řešit. Coaching vyžaduje věnovat pozornost dynamiky manažera a okolí. Dále je nutné navodit vzájemnou důvěru mezi nadřízeným, koučem a manažerem a pokusit se řešit případné problémové chování. Problémové chování může být reakcí na určitou novou situaci nebo může vycházet z charakteru člověka. [9]

Coaching je efektivní, jestliže se uskutečňuje neformálně, např. jako součást řízení nebo vedení týmu. Právě tento typ koučování ve svém důsledku umožní:

- pomoci lidem, aby si uvědomili, jak pracují a co se mají naučit
- kontrolované delegování
- využívat každou situaci jako příležitosti k učení a vzdělávání
- získat návod jak vykonávat určité úkoly takovým způsobem, který nabádá k pomoci s učením před násilnými postupy

Také velice používanými metodami vzdělávání obch. zástupců jsou asistování, pracovní porady, workshopy a další individuální metody. U farmaceutických zástupců je tzv. asistování rozšířené především u nových zaměstnanců, nebo takových osob, které nemají zatím patřičné zkušenosti s touto náročnou profesí a nemají zatím osvojené specifické dovednosti.

Asistování

Asistování je tradiční metoda formování pracovních. schopností, kdy nezkušený pracovník je přidělen jako pomocník zkušenému spolupracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se správným pracovním postupům a návykům. [8]

Za výhodu asistování je možné označit důraz na praktický způsob vzdělávání, soustavnost a možnost vlastní iniciativy. Asistování tak v důsledku umožní vzdělávanému jedinci získat větší samostatnost a schopnost zvládat práci rychle a kvalitně.

V rámci metod používaných při výkonu práce jsou téměř v každém podniku ze strany manažerů vyžadovány pravidelné pracovní porady. Obvykle slouží k výměně informací a zaujetí stanovisek k různým problémům, které při práci vznikly. Důležitá je i motivační složka, kdy porady motivují k projevům, podporují aktivity a vyvolávají pocit sounáležitosti k firmě. Velkou nevýhodou porad ale může být jejich neefektivnost vzniklá časová ztráta.

Workshop

Workshop tvoří speciálně sestavená skupina lidí, kteří s pomocí moderátora společně zkoumají záležitosti organizace nebo posuzují svou týmovou efektivnost za účelem navržení dohodnutých kroků, jimž budou všichni plně oddáni a v nichž se budou všichni plně angažovat. [1]

U workshopu se nejedná o vzdělávací akci, ale o určitý druh pracovní skupiny se společným cílovým zadáním. Účastníci workshopu pocházejí většinou ze stejného profesního prostředí nebo je spojuje zájem o téma, na rozdíl od tréninků a seminářů.

[12]

Obvykle workshop začíná analýzou základních schopností organizace, následně se dohodnou klíčové aktivity u konkrétních pracovních míst a dále je stanoveno čeho je třeba dosáhnout. Při workshopu jsou tedy často optimalizovány pracovní procesy a společně řešeny procesy zlepšování na pracovišti. Výhodou může být, že se problémy řeší týmově a z komplexního hlediska.

4.2 Presentace – klíčová dovednost obchodních zástupců

Někteří obchodní zástupci farmaceutických firem propagují etickým způsobem pokrok ve vývoji léčivých přípravků (jedná se o tzv. originální firmy, neboli firmy s vlastním výzkumem). Jiní argumentují zejména cenovou výhodností nabízených léků (generické firmy), které vyrábějí léky nechráněné patentem, či takové, kdy patentová lhůta vypršela.

Pro obě skupiny reprezentantů platí, že musí pravdivě informovat o nabízených léčích včetně nežádoucích účinků, kontraindikací, interakcí s jinými léky. Zástupci tak musí být profesionálně vyškoleni a vykazovat i velmi dobré medicínské znalosti. Tyto znalosti jsou často prezentovány, a to jak jednotlivým lékařům v ordinacích, tak i skupinám lékařů na seminářích a sympoziích. Zmíněných dovedností je dosahováno školením prezentačních dovedností. V individuálních plánech reprezentantů je možno rozlišit individuální snahu o zdokonalení v této oblasti a úlohu manažera při optimalizaci výsledku.

Proč umět dobře prezentovat? Dle firemních školících materiálů se jedná o výborný nástroj, který:

- šetří čas a náklady
- zvyšuje prestiž mezi klienty
- podpoří image naši i naší společnosti
- podpoří budoucí výsledky
- „prodá“ více klientů současně

Předpoklad úspěšné prezentace závisí velmi významně na velikosti skupiny, které je prezentováno. V případě počtu do 9 osob, např. workshop, je důležitá individuální práce s každým účastníkem, oční kontakt, osobní přístup či možnost využití interaktivních technik. V případě 15 – 20 osob je přístup velmi individuální z hlediska osobního přístupu. Pokud prezentujeme více než 20 osobám, je vyžadován oční kontakt na

základě tzv. „aura efektu“, dále pak interakce s posluchači, např. v rámci řízené diskuse na konci jednotlivých bloků nebo prezentace.

Většina školení prezentačních dovedností zahrnuje několik tréninků (tréninkových etap), kdy se prezentující osoby učí komplexně všem teoretickým i praktickým dovednostem postupně.

Etapa I – Udělejte pozitivní dojem + vstup na scénu

Je důležité prezentovat svoji osobu tak, abyste co nejlépe zapůsobili na své okolí, na posluchače. Důležité je pozdravení, oslovení publika a představení se. Velkým plusem může být využití své první kouzelné minuty ve svůj prospěch. Tréninkový lektori doporučují sebevědomě přijít a stoupnout si doprostřed čela místnosti, chvíli zůstat stát a přehlédnout celé publikum, případně rozložit váhu na obě nohy a pocítit pevnost svého postoje. Obvykle následují kroky jako uvést téma, cíl a časový plán prezentace. Již v první etapě je nezbytně nutné motivovat své publikum, zaujmout, získat pozornost a s úsměvem dodržovat oční kontakt.

Etapa II – příprava, prezentace

V této fázi je nutné brát ohled na přípravu a strukturu prezentace, způsob komunikace s posluchači, případné využití pomůcek. Nesmíme v žádném případě zapomínat ani na zpětnou vazbu od publika.

Příprava jakékoliv prezentace je vždy nezbytná, pokud chceme uspět. Přípravnou fázi sumarizuje následující doporučený sled kroků:

1. Cíl prezentace - přípravu začínáme od cíle
2. Téma prezentace
3. Analýza publika
 - Kdo je mé publikum
 - Postoj publika k tématu
 - Informovanost publika

- Nálada a očekávání publika
- Jak publikum komunikuje

4. Obsahová příprava:

- Co chci aby si zapamatovali – potřeby, motivy
- Odborné znalosti
- Odpovědi na případné otázky a námitky

5. Příprava pomůcek a místnosti

6. Po přípravě následuje rozehrívání

Příprava prezentace je velmi podstatným krokem, protože přibližně 90 % vaší image záleží více na tom, JAK vypadáte a JAK zní to, co říkáte, než na tom, CO vlastně říkáte.

Samotná struktura prezentace zahrnuje úvod, hlavní část (vlastní sdělení) a závěr.

Úvodní fáze představuje pozdrav, oslovení a představení se publiku. Následuje seznámení ostatních s tématem a cíl prezentace a icebreak (bomba). Icebreak představuje krátké úvodní předvedení, které vyžaduje improvizaci a zapojení fantazie. Cílem této bomby má být okamžité zaujetí publika a vzbuzení zájmu. V úvodní fázi lze efektivně využívat toho, že lidé jsou schopni zapamatovat si to, co slyší na začátku a konci vystoupení.

Hlavní část představuje jádro vystoupení. Zde je potřeba si uvědomit co je cílem, poté dle potřeby ostatní informovat, přesvědčovat, motivovat či pobavit. Při prezentaci vlastního sdělení je třeba brát v potaz především:

- tempo řeči
- pauzy
- hlasitost a čistota jazyka
- artikulace a tón hlasu
- pozitivní formulace a užitek pro posluchače

Zde je dobré si připomenout, že slova ovlivňují posluchače ze 7 %, hlasový podíl ze 38 % a neverbální projevy z 55 %. Neverbální projevy (oční kontakt, mimika, gestikulace, pohyb, práce s prostorem) při vystoupení hrají rozhodující roli, proto bychom na ně neměli v žádném případě zapomínat. Velmi často se dnes při prezentacích používají různé technické pomůcky, které výrazným způsobem pomáhají jak osobě, která prezentuje, tak i publiku, které má možnost např. vizuálního sledování důležitých bodů prezentace.

Závěrečná část vystoupení by měla krátce shrnout důležité poznatky a hlavní myšlenka musí odpovídat cíli. Tato fáze by také měla končit v kladném duchu, zapůsobit motivačně a může být dokonce zakončena příkladem nebo příběhem. Shrnutí všech tří fází prezentace je zobrazeno v následujícím schématu.

Obr. č. 7 Prvky efektivní prezentace

Úvod	Stat'	Závěr
➤ První dojem	➤ Logicky bod po bodu	➤ Doved'te myšlenky do konce
➤ Pozornost	➤ Jasně, názorně	➤ Shrňte
➤ Zájem - užitek	➤ Udržet zájem, pozornost	➤ Naved'te na následné akce
➤ Vztah	➤ Shrnujte	➤ Zakončete motivačně
➤ Autorita	➤ Drže se cíle	➤ Akce
➤ Téma	➤ Předávejte energii	
➤ Cíl		
➤ Postup		

Pramen: Interní zdroj společnosti.

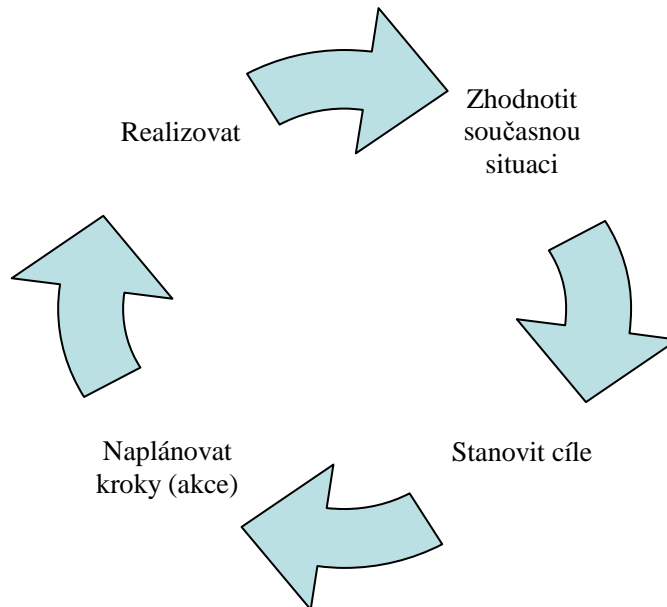
4.3 Plánování osobního rozvoje

Za plánování osobního rozvoje jsou odpovědni zaměstnanci společně s manažery či vedením, kteří poskytují potřebnou podporu. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Pracovníci přebírají zodpovědnost za formulování a uskutečnění plánů. Právě v těchto případech je nutná již zmiňovaná podpora ze strany společnosti a manažerů. Především manažeři hrají roli pomocníků, motivátorů a působí často jako opora.

Plánování osobního rozvoje klade za cíl zvýšení intenzity učení, zvýšení znalostí a dovedností, které pomohou pracovníkům k prospěšnému vývoji a budování kariéry. Důvod plánování osobního rozvoje je takový, že umožňuje co nejlépe přizpůsobit zaměstnance pracovnímu místu a poskytnout šanci na zlepšení specifických dovedností. Plány rozvoje jsou obvykle orientovány na pracovní místo nebo na rozvoj kariéry. Velmi často se zaměřují na získání nových dovedností pro současné pracovní místo a nehledí na budoucnost jedince.

Vzhledem k rychle se měnícímu prostředí a stále větším požadavkům na flexibilitu zaměstnanců je vhodné zohlednit a stanovit jednotlivé kroky plánování osobního rozvoje. Jeden z možných postupů nabízí Armstrong [2], který navrhuje a charakterizuje jednotlivé kroky uvedené v následujícím obrázku.

Obr. č. 8: Proces plánování osobního rozvoje



Pramen: Zpracováno dle [8]. Úpravy autora.

Podobný sled kroků nabízejí i ostatní autoři, shodují se v nutnosti analýzy současné situace, stanovení cílů týkajících se zlepšení výkonu, dovedností, rozšíření důležitých znalostí či v rozvoji konkrétních oblastí schopností. Přitom navrhují přípravu a sestavení plánu činností.

Jak bylo poukázáno, celý proces začíná identifikací současné situace (zhodnocením potřeb rozvoje). Analýza je založena na znalosti a uvědomění si toho, co lidé dělají, jakým způsobem plní své povinnosti a jaké dovednosti a schopnosti při své práci potřebují. V tomto kroku si pracovníci mohou sami vyhodnotit své potřeby osobního rozvoje, za účelem rozvoje své kariéry, zvýšení pracovního nasazení a uspokojení z pracovního nasazení.

Plánování rozvoje není vždy založeno jen na vzdělávání a učení. Orientuje se i na jiné vzdělávací aktivity. Tyto aktivity vždy vycházejí z konkrétních potřeb. Příklady rozvojových aktivit zahrnují např. zvýšenou míru profesionality v práci, vzdělávací kurzy, coaching jiných lidí, zapojení do jiných oblastí práce, práce na projektech apod.

Stěžejní krok celkového procesu se zabývá plánováním činnosti. V tomto kroku je konkrétně stanoveno čeho a jak má být dosaženo, tj. které potřeby je třeba uspokojit a jaký způsob je zvolen. Zde je vhodné stanovit časový rozvrh (kdy aktivity rozvoje začnou a kdy skončí), stanovit odpovědnost za rozvoj a zajistit, aby vzdělávací procesy byly pro jedince přitažlivé, motivační a směřující k jasnému výsledku. V rámci osobního rozvoje každý musí převzít odpovědnost za svůj vlastní rozvoj

4.3.1 Přístupy k rozvoji obchodních zástupců a manažerů

Potřebné aktivity rozvoje těchto pracovníků vždy závisí na typu organizace, jejím zaměření, uplatňovaných technologických postupech, filosofii a prostředím, se kterým je těsně propojena. Progresivní přístup by měl poskytovat příležitosti, podněty, odpovědnost a pravomoci. Je možné rozlišit formální přístupy, neformální přístupy a tzv. ucelený (integrovaný) přístup a rozvoj založený na schopnostech. [9]

Vhledem k tomu, že v předchozích odstavcích již byly definovány formální a neformální přístupy k učení(vzdělávání) následující text se zaměří na rozvoj založený na schopnostech a na integrovaný přístup k rozvoji a outdoor training.

4.3.2 Rozvoj založený na schopnostech

Rozvoj založený na schopnostech se může soustředit na omezený počet základních a obecně použitelných schopností nebo generických schopností, o nichž organizace rozhodla, že budou tvořit podstatnou část vybavení jejich zástupců, jestliže mají vést organizace kupředu v souladu s jejich strategickými plány. [1]

Může se jednat např. o:

- strategickou schopnost znát a rozumět měnícímu se podnikovému prostředí
- schopnost řídit změny – rozpoznat změny, podílet se na změnách
- schopnost týmové práce – spolčovat se s různými skupinami osob a pracovat společně a efektivně

- schopnost řídit vztahy – efektivně vytvářet sítě vztahů mezi jinými lidmi za účelem dosažení společných cílů

4.3.3 Ucelený přístup (integrováný)

Tento přístup bere v potaz jak formální, tak i neformální metody rozvoje a snaží se tyto metody co nejefektivněji propojit. Je doporučeno respektovat pět důležitých zásad:

- reálnost a skutečná podstata řízení
- relevance - brát v úvahu jednotlivé potřeby ve specifických pracovních funkcích
- seberozvíjení
- učení se ze zkušeností – poskytovat správné zkušenosti, v pravý čas v průběhu kariéry a pomoci poučit se ze zkušenosti
- formální vzdělávání

[1]

4.3.4 Outdoortraining

Outdoor training je aktivita v přírodě, která kombinuje prvky sociální psychologie s fyzickou aktivitou. Jedná se o způsob učení se vlastními prožitky, vlastní činností v přírodním prostředí většinou mimo ostatní civilizaci. [13]

Outdoor traing je vlastně forma vzdělávání a rozvoje „jinou“ cestou. Je to cesta plná prožitků, her a netradičního získávání vědomostí a zkušeností. Při outdoorovém semináři se zábavnou formou aktivního odpočinku konzultují s účastníky závažná témata a to vždy tak, aby nabyté zkušenosti byly plně použitelné v praxi. Účastníci jsou vytrženi z každodenního stereotypu a v jiném prostředí poznávají sebe i ostatní v jiném světle. Jejich prožitek je intenzivnější a zůstává déle uchován v paměti. Nejen že účastníci mají možnost poznatky slyšet a vidět, ale také prožít.

Jednotlivé aktivity jsou vždy konzultovány s klientem tak, aby plně vyhověly zadaným tématům. Vhodným prostředkem pro outdoorové semináře bývají také adrenalinové aktivity, které mohou odhalit skryté problémy pracovních týmů. Klienti využívají

outdoorových i indoorových seminářů během celého roku. V současnosti je největší zájem je o kombinované semináře, kde se střídají klasické semináře s těmi outdoorovými a navzájem se propojují.

Cílem a zároveň charakteristickým rysem outdoor trainingu je tedy vzdělávání prožitkem a měnit touto cestou osobní postoje a hodnoty, zdokonalovat vědomosti a dovednosti, upravovat modely chování a jednání účastníků. Důležitý je následný přenos poznatků a změn do běžného života nebo do pracovní praxe. Proto je v rámci outdoor trainingu nezbytné nezůstávat jen u fyzických a psychických výkonů, ale věnovat prostor také zpětné vazbě a následné práci s ní.

Využití outdoor trainingu může být např.:

- při stavbě nového týmu
- při soudržnosti týmu
- trénink specifických dovedností
- hodnocení týmů či zasmětnanců
- zvládání změn a krizových situací
- rozvoj kreativity a tvořivosti apod.

Výzkumy potvrzují, že z poznatků získaných sdělením se nám po třech týdnech vybaví sedmdesát procent, ale po třech měsících jen desetina. Při kombinaci sdělení, ukázky a zážitku je to pětadesát a pětadesát procent. A to je výrazný rozdíl. Právě na druhém přístupu je založen outdoorový výcvik. [13]

4.4 Řízení pracovního výkonu

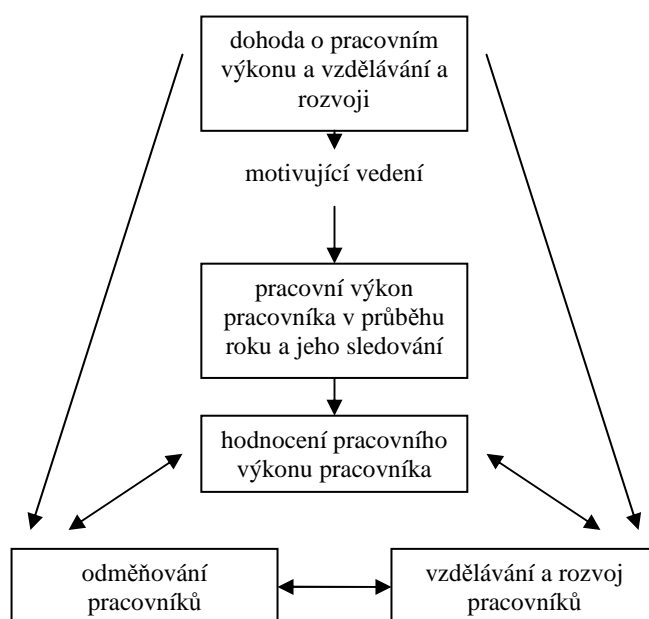
Řízení pracovního výkonu bezprostředně souvisí s rozvojem obchodních zástupců a klade nemalé požadavky na jejich kompetence. Vzhledem k tomu, že dnešní doba neustále vyžaduje „perfektní zaměstnance šité na míru“ je řízení pracovního výkonu nezbytným krokem podnikového managementu.

Řízení pracovního výkonu představuje integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto výkonu.

[8]

Na základě této definice je patrné, že na základě dohody či smlouvy dochází k vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoji pracovníků a v poslední fázi k jejich hodnocení a odměňování. Tento proces je založen zlepšování pracovních výkonů, rozvoji schopností a jejich následné adaptaci. Schéma řízení pracovního výkonu je zobrazeno níže.

Obr. č. 9: Schéma řízení pracovního výkonu



Pramen: Zpracováno dle [8]. Úpravy autora.

Řízení pracovního výkonu je proces uplatnění společného sdíleného chápání toho, co má být dosaženo a, přístup k řízení a rozvoji lidí takovým způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo jak krátkodobě tak i dlouhodobě. Klíčové prvky definice uvádí [9] takto:

Dohodnutý rámec plánovaných cílů, norem a požadovaných schopností, kdy základem je dohoda mezi manažerem a jednotlivcem o tom, co se od něj očekává, pokud jde o každou z uvedených skutečností. Řízení pracovního výkonu je z větší části právě řízením takových očekávání.

Proces – Nejedná se pouze o systém forem a postupů, ale i o jednání lidí zaměřené na každodenní odvádění výsledků a o zlepšování výkonu sebe i ostatních.

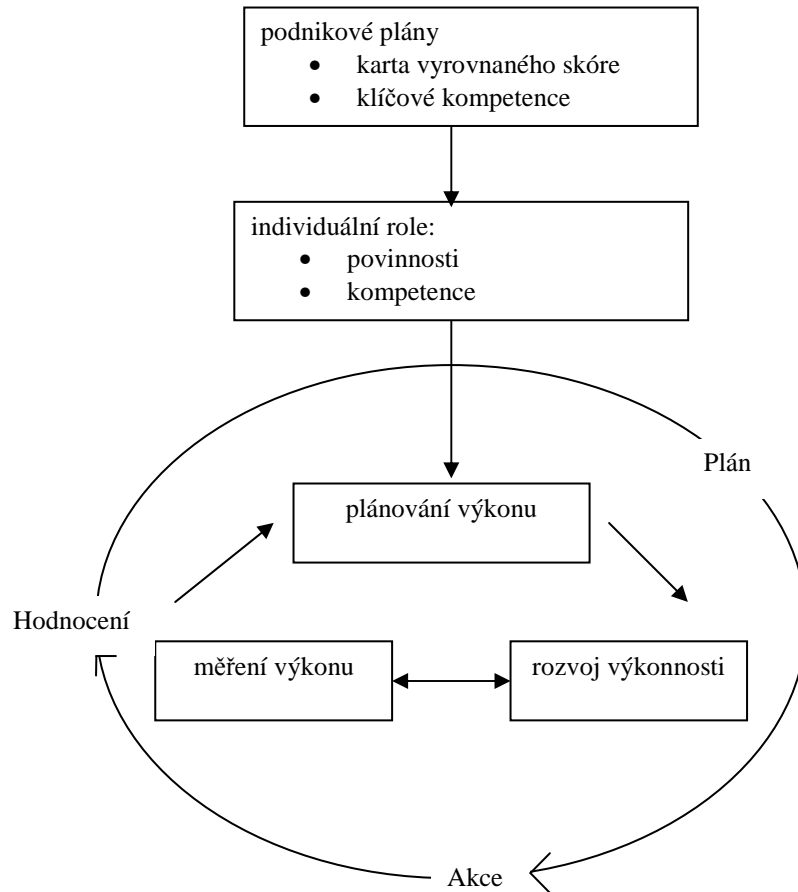
Sdílené, společné pochopení – pro zlepšení výkonu je třeba, aby jedinci věděli k čemu směřují, jak vypadá jejich výkonnost a schopnost dosáhnout výsledku

Výsledek – v řízení pracovního výkonu se jedná o dosažení úspěchu tak, aby mohli pracovníci co nejvíce využívat svých schopností a realizovat svůj potenciál a maximalizovat svůj příspěvek organizaci.

Řízení pracovního výkonu lze označit i jako proces měření výsledků v porovnání s očekáváním, které je vyjádřeno v podobě cílu. Je však také zaměřeno na vstupy – znalosti, dovednosti. [9]

Někteří autoři zmiňují řízení pracovního výkonu jako nepřetržitý, sám se obnovující cyklus, kde je jasně patrná vazba na podnikové plány a na cíle jednotlivců směřující k cíli celé organizace. Tento cyklus znázorňuje následující obrázek:

Obr. č. 10: Cyklus řízení výkonu



Pramen: Zpracováno dle [8]. Úpravy autora.

Pokud jde o schopnosti potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů a s tím související potřebu vzdělávání a rozvoje, je třeba, aby pracovník a jeho nadřízený společně soustavně spolupracovali. Tato spolupráce musí být zaměřena na soustavné a efektivní komunikaci mezi oběma osobami a manažer musí poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu, která se týká jak plnění pracovního výkonu a tak i vzdělávacích a rozvojových plánů.

Efektivní plnění pracovních úkolů a potřeba rozvoje může obsahovat odpovědi na následující otázky. Zde jsou uvedeny ty nejdůležitější.

Jaké schopnosti jsou potřebné pro efektivní plnění prac. úkolů na daném pracovním místě?

Potřebuje pracovník pro zabezpečení dohodnutých prac. cílů a zlepšení svého výkonu nějaké vzdělání?

V čem se potřebuje rozvíjet v rámci v zájmu plnění svých prac. povinností?

Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity přicházejí v úvahu

Co udělám v zájmu svého rozvoje pracovník a co manažer?

Jakým způsobem se bude ověřovat, že pracovník zvládl znalosti a dovednosti zprostředkované rozvojovými aktivitami?

[8]

4.5 Hlavní směry budoucího vývoje rozvoje

Odhadovat budoucí trendy v oblasti rozvoje obchodních zástupců není jednoznačné a nemusí být platné. Budoucnost je vždy nejistá a změny v trendech mohou být rozmanité a těžko odhadnutelné. Proto je nutné pokusit se vybrat takové trendy, které by mohly mít trvalejší význam a budou uplatnitelné jak v hospodářském životě, tak v celé společnosti.

Mezi velmi diskutovaný pojem, který dle mého názoru je možné do těchto trendů zařadit, je pojem komplexní řízení kvality. Mimo tohoto trendu se v literatuře objevují i další pojmy, jako např. výcvik prováděný v pravý čas (just in time), reengineering, management techniky, celoživotní vzdělávání apod. V následujících odstavcích bude blíže charakterizován model efqm, jehož modifikace je využita i v praktické části práce.

4.6 EFQM (model excellence) a Individuální plány

EFQM je manažerský model, který vytvořila nezisková organizace – Evropská nadace pro management kvality (EFQM). Model excellence EFQM používá více než 20 000 organizací napříč celou Evropou. Jedná se jak o velké společnosti, tak i o střední a malé podniky, zdravotnické organizace, veřejné služby a školy.

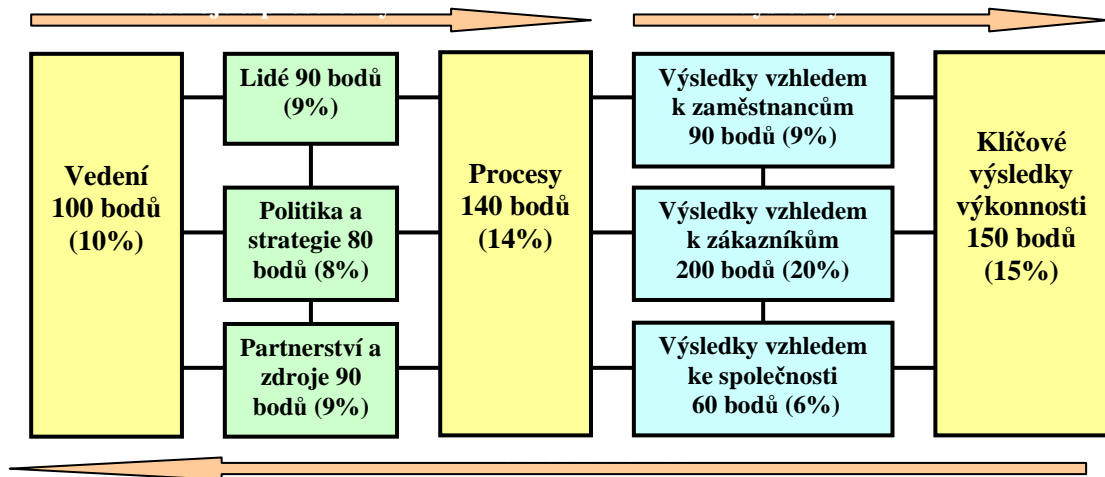
Model excellence EFQM vychází z přístupu TQM – Total Quality Management. Při jeho používání je uplatňováno sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Toto sebehodnocení je členěno do devíti kritérií, podle nichž se procesy a činnosti v organizaci srovnávají s nejúspěšnějšími organizacemi – „Best in class“ (benchmarking)

[15]

Model EFQM vznikl jako nástroj pro úspěšné řízení firem, klade důraz především na procesní řízení podniku, uspokojování potřeb zákazníků, měření výsledků a neustále zlepšování klíčových dovedností ve firmě.

Model obsahuje devět hlavních kritérií + subkritéria. Kritéria 1-5 tvoří předpoklady proto, aby byla firma úspěšná, ve zbývajících čtyřech se firma hodnotí dle cílů nebo výsledků, kterých chce dosáhnout. Jednotlivé oblasti jsou znázorněny v následujícím grafickém přehledu.

Obr. č. 11: Model EFQM – jednotlivé oblasti



Pramen: Zpracováno dle [15]. Úpravy autora.

Součástí modelu může být i metodika poskytující návod k úspěšnosti. Společnost určí svoje výsledky (Results), vhodné přístupy (Approach), tyto přístupy dále rozvíjí (Deployment), hodnotí výsledky (Assessment) a přezkoumává je (Review). [6]

Vlastní vyhodnocení podniku spočívá v určení pozice vůči možnému maximálnímu počtu bodů, procent nebo dnes velmi oblíbeného semaforového značení, který umožňuje okamžitě rozeznat červené (nepříznivé) od zelených (splněných) hodnot.

Model EFQM tedy představuje komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností, kterou nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu jakosti podle ISO norem. Model EFQM umožní odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít silné stránky organizace. Výsledky jsou předmětem opakovaného přezkoumávání z hlediska jejich adekvátnosti a efektivnosti. Zavádění modelu je běh na dlouhou trať. Výsledky se obvykle nedostaví ihned, ale třeba až za pár let. Přitom jaké oblasti pro zlepšování si organizace stanoví jako priority, záleží na jeho vrcholovém managementu a souvisí s vizí, posláním a strategií organizace. Model EFQM umožňuje při každoročním sebehodnocení vyškolenými hodnotiteli srovnávat, čeho organizace za rok dosáhla a současně se srovnávat s konkurencí i s partnery. K hodnocení se používá

metoda sebehodnocení uvnitř organizace, jak předpokladů, tak dosažených výsledků, a metoda srovnávání s okolím, tzv. benchmarking.

Prvotní hodnocení jednotlivými firemními hodnotiteli (proškoleným managementem) se může zdát subjektivní. Subjektivita se však v procesu aplikace modelu vytrácí, protože každé z 9 kritérií má různou váhu. V další fázi nastupuje týmové hodnocení a ujednocení pohledu na danou oblast. [17]

Dle mého názoru je velká výhoda EFQM v tom, že nevnucuje jeden jediný konkrétní způsob měření a porovnávání výkonnosti. Model je dynamický, průběžně vylepšovaný, rozvíjený a není orientován pouze na výsledky.

Již první léta, kdy byl model aplikován u firem sdružených v nadaci EFQM, ukázala, že se podařilo vytvořit skutečně mocný a neuvěřitelně účinný nástroj. Firmy v Evropě na tento model řízení začaly masově přecházet, takže dnes je dle EFQM modelu řízeno přes 30.000 evropských firem všech velikostí i oborů činnosti.

Obr. č. 11: Ekonomické přínosy modelu EFQM

Velké organizace	Malé organizace
<ul style="list-style-type: none">• 44% higher stock return• 48% higher growth in operating income• 37% higher growth in sales• compared to control group	<ul style="list-style-type: none">• 63% increase in operating income• 39% increase in sales• 17% increase in return on sales• 21% increase in employment• 42% increase in assets

Pramen: Zpracováno dle [17]. Úpravy autora.

Modifikací modelu EFQM lze získat v praktické části použitý model business excellence (MBE) k vytvoření individuálních plánů. Takový systém pak umožňuje respektování následujících čtyř důležitých kritérií:

Obr. č. 12: Kritéria modelu MBE



Pramen: Zpracováno dle [14]. Úpravy autora.

4.6.1 Prostředí modelu

Prostředí MBE tvoří soubor excelových tabulek, který je logicky provázán. Umožňuje nám prozkoumat související činnosti sledovaných osob komplexně, mít všechny potřebné informace na jednom místě a dále i zajistit rozpad směrem od shora dolů až na potřebnou úroveň. Model podporuje delegování na podřízené, stejně jako umožňuje porozumění, zapojení a rozvoj podřízených. Ukazatele je nutné pro spolehlivé fungování provázat s motivačním systémem a s reportingem. [16]

Výhodou může být, že model MBE kopíruje organizační strukturu organizace a jednoznačně podporuje rozvoj kompetencí, jak znázorňuje následující obrázek.

Obr. č. 13: Systém řízení modelu business excellence



Pramen: Zpracováno dle [16]. Úpravy autora.

5 Individuální přístup v rámci personálního řízení

5.1 Úvod do praktické části

Všechny aktivity, které jsou popsány v následující části souvisí s primárním úkolem každé prodejní společnosti, tedy s úkolem dosáhnout dobrých výsledků v prodeji a službách. Přitom platí, že některá pravidla úspěšného obchodu se dají stejně dobře aplikovat na odlišné nabízené produkty. Nezáleží, zda se prodávají komplexní systémy (zařízení továren) či žvýkačky nebo předměty každodenní spotřeby, tedy zda se jedná o rychloobrátkové zboží či nikoliv. Organizace zabývající se prodejem léků však vykazuje určitá specifika. Některé léky mohou být vydávány pouze na lékařský předpis a prodejní úsilí obchodních týmů farmaceutických firem směřuje k dosažení situace, kdy lékař vzhledem k užitkům určitých léčiv opakuje použití u různých pacientů v různém čase.

Vzdělávání obchodníků ve farmaceutickém průmyslu je v poněkud jiné rovině než u jiných prodejců. Zejména je třeba poukázat na skutečnost, že řada léků vydávaných na recept má nežádoucí účinky či interakce s jinými léky a při nevhodném použití může dojít k poškození zdraví či dokonce smrti spotřebitelů. Odborná úroveň obchodníků musí tuto skutečnost zohledňovat. Vysoké požadavky na morální a odbornou úroveň jsou předmětem rozvoje obchodních zástupců.

Řada farmaceutických firem se však neorientuje na léky na předpis, ale jen na volně prodejné léky. Probíhá rozsáhlá diskuse, zda takové léky prodávat např. u benzínových pump či v hypermarketech. Zde se uplatňují jiná pravidla než u léků na předpis. Reprezentanti se musí obracet nejen na zaměstnance lékáren (farmaceuty či laboranty), ale přímo na zákazníka prostřednictvím reklamy. Naopak reklama u léků na předpis je silně regulovaná z etických důvodů.

5.2 Metody zjišťující informace o situaci v prodejním týmu a prostor pro rozvoj

A) Dotazník zjišťující loajalitu a motivaci zaměstnanců

Velmi důležité pro řízení týmu obchodních zástupců je zjistit stanovisko a důvěru obchodních zástupců ve svoji společnost. Dnes se používají různé metody zjišťování loajality obchodních zástupců. Může to být např. prosté přiřazování bílých či černých kuliček do klobouku v návaznosti na základní otázky firemního života či více sofistikované dotazníkové metody, velmi často anonymní. Manažer je pak schopen zjistit míru firemní oddanosti, schopnost generovat nápady – iniciativu či ochotu věnovat volný čas firemním úkolům. Řada firem využívá právě standardizovaných dotazníků.

Šetření rozvoje obchodních zástupců farmaceutické firmy probíhalo v menší organizaci výrazně orientované na inovaci, tedy výzkum a vývoj nových léčiv.

Prodejní zástupci tvoří nevelkou skupinu, nicméně z hlediska úspěšnosti firmy sehrávají klíčovou roli. Problematika rozvoje obchodních zástupců je v následující části rozdělena do tří částí. První část se zabývá postojem prodejců k vedení firmy a jejich motivovaností. Je zřejmé, že pohled na firemní život pracovníků v terénu se výrazně liší od osob působících v kanceláři. Největší pozornost je věnována výsledkům zjištěným u obchodních zástupců a následné činnosti sales manažera k vytvoření příznivé atmosféry a budování úspěšného týmu prodejců. I když dotazník je anonymní, příslušný manažer má možnost zjistit situaci ve svém týmu a na výsledky dotazníku navazuje tvorba individuálních plánů obchodních zástupců.

B) Dotazník MBTI

Druhou praktickou částí je rozbor kvalit jednotlivých obchodních zástupců tvořící tým. Zde se v několika rovinách šetří postavení jednotlivých reprezentantů v týmu – do jaké míry se jedná o týmové hráče, kde mají silné a slabé stránky a jak se jednotlivci v týmu vzájemně doplňují. Dotazníky použité pro tyto účely jsou uvedeny v příloze a týkají se typologie MBTI. Výsledky dotazníkového šetření jsou důležité nejen pro týmové účely, ale též pomáhají definovat jednotlivé lidi v týmu jako skutečné individuality a umožňují zpracovat jejich plán rozvoje. Protože pouze kvalitní tým s pravými individualitami je schopen obstát v dnešním konkurenčním boji. Vzhledem k tomu, že ve většině prodejních týmů jsou lidé více či méně zkušení, s odlišnou úrovní prodejních a prezentačních dovedností je pro manažera zapotřebí umět využít silných stránek týmu a naopak eliminovat slabiny.

C) Individuální plány - MBE

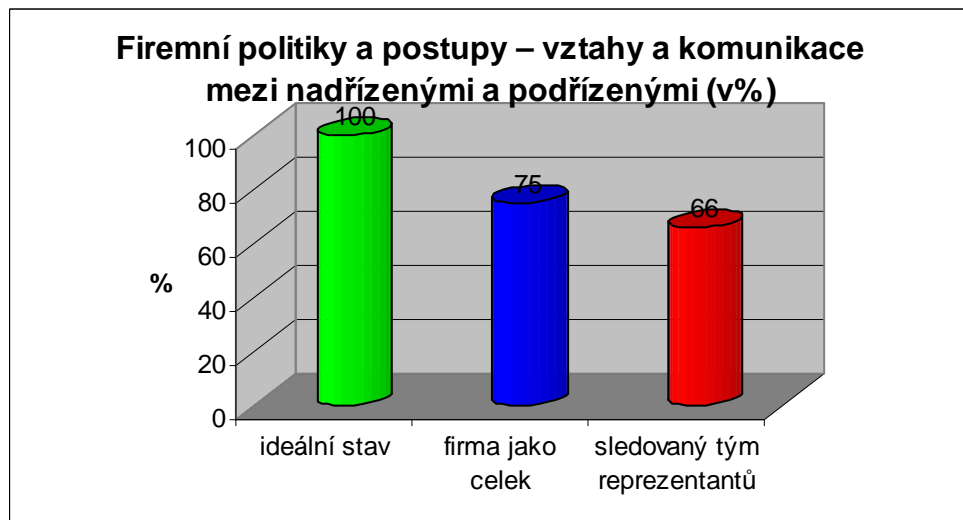
V návaznosti na předchozí šetření je práce završena seznámením čtenářů s nejmodernějšími postupy v řízení. Jedná se o Model Business Excellence, který je obecně definován v literární rešerši. Následně jsou uvedeny a vyhodnoceny individuální plány pěti zástupců. Tím se vytváří možnost řídit nejen jejich výsledky, ale i rozvoj v různých oblastech. Čtenář se tak seznámí nejen s odlišnými pohledy na problémy firmy v jednotlivých individuálních plánech, ale zejména bude poukázáno na výhody systému MBE v rozvoji jednotlivým pracovníků i na využití analýz v plánech na další prodejní období. Tyto aspekty budou představeny z hlediska nadřízeného (sales managera) řídicího tým pěti obchodních zástupců působících na celém území ČR na specializovaných lékařských pracovištích.

A) Analýza loajality a motivačních faktorů zaměstnanců farmaceutické firmy

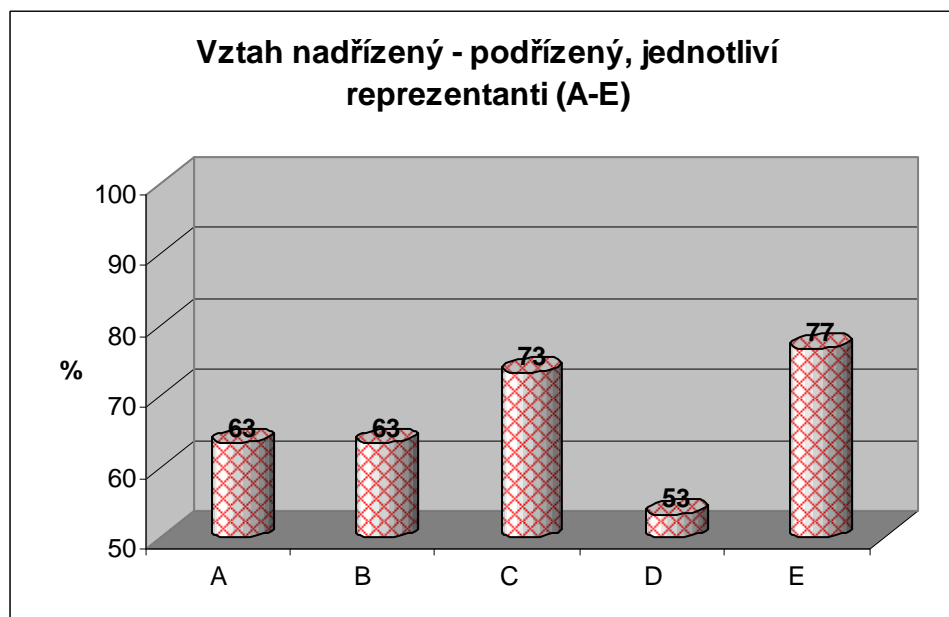
A.1 *Firemní politiky a postupy – vztahy a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými*

Graf č. 1 ukazuje, že je poměrně významný rozdíl mezi respektem podřízených k nadřízeným z pohledu všech zaměstnanců firmy a sledovaného prodejního týmu reprezentantů. Je zřejmé, že tato okolnost je citlivou záležitostí – řada reprezentantů vzhledem ke svým ambicím a v závislosti na délce působení u firmy pomýšlí na manažerskou pozici. Rozdíl 9 % mezi celkovým výsledkem firmy a prodejním týmem je poměrně velký. Na druhou stranu výše uvedená čísla svědčí o respektu k nadřízeným a hovoří o dobrém výběru manažerů.

Graf č. 1



Graf č. 2

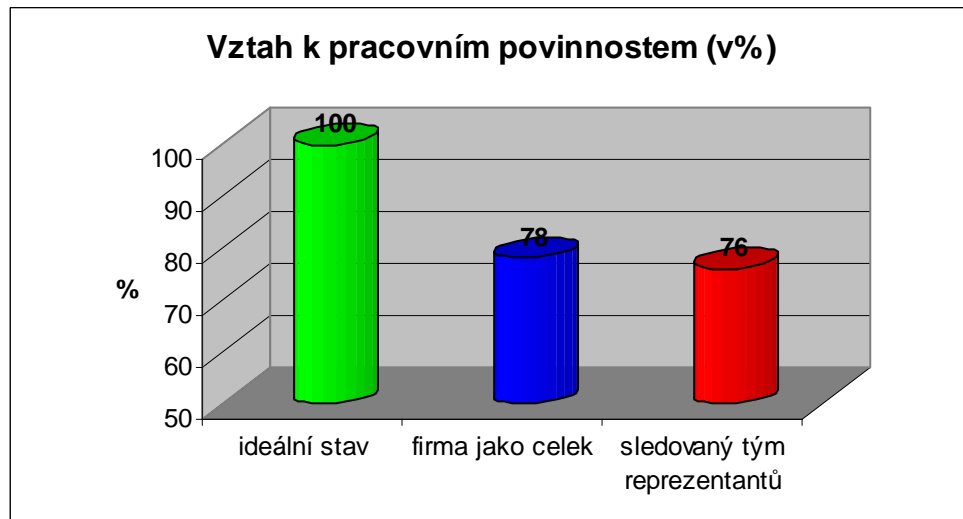


V tomto grafu je možné spatřit rozdíly mezi jednotlivci ve sledovaném prodejním týmu. Záleží na tom, zda se jedná o lidi více či méně ambiciózní či v dobrém vztahu s přímým nadřízeným. Zatímco reprezentant E převyšuje výsledek z průzkumu celé firmy (75 %), reprezentant D se svými 53,3 % je v tomto pohledu neutrální. Tito prodejci si často myslí, že by práci nadřízených vzhledem ke svým schopnostem a ambicím zvládali lépe.

Zajímavá je dotazníková otázka č. 26 - Zda vrcholové vedení přistupuje k zaměstnancům jako k tomu nejdůležitějšímu co má. Reprezentant D uvedl odpověď č. 2 (značně negativní postoj), zatímco zástupce E přiřadil odpověď č. 5 (pozitivní postoj). To je jeden z důkazů, že právě reprezentant D v celé této oblasti otázek vykazuje nejméně pozitivní výsledky.

A.2 Motivace vztah k prac. povinnostem - práce, pracovní úkoly, pracovní naplnění, volnost, zdroje, procesy

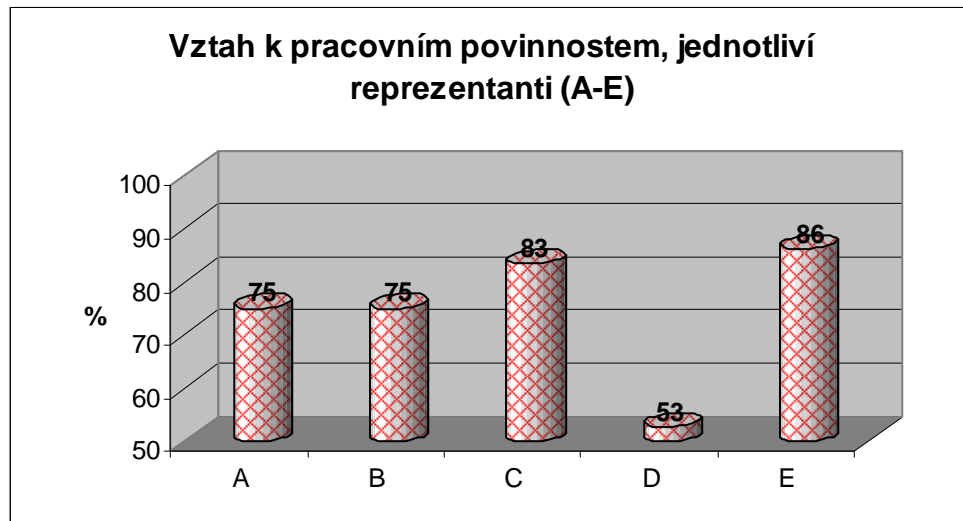
Graf č. 3



Graf č. 3 analyzuje soubor otázek týkající se pracovních povinností. Při plnění každodenních úkolů dochází téměř ke shodě ve výsledcích u prodejního týmu a firmy jako celku. Rozdíl je pouze 2 % tj. je téměř zanedbatelný. Výsledek nasvědčuje, že vztah k práci je u všech zaměstnanců podobný a současně pozitivní. Tento faktor je příznivým jevem v tvrdém konkurenčním prostředí a tento výsledek je přijatelný z hlediska budoucí prosperity firmy.

Z hlediska pohledu na sledovaný prodejní tým převládá stabilita (pochopitelné jsou výkyvy v týmu), nicméně rozdíl mezi reprezentantem vyjadřujícím nejpozitivnější postoj a reprezentantem vyjadřujícím nejhorší hodnocení je 34 %, což je rozdíl značný. Na druhou stranu vzhledem k individuálním rozdílům není tento jev nevysvětlitelný. Manažer prodejního týmu však musí s touto okolností rozhodně počítat a svůj tým bedlivě sledovat.

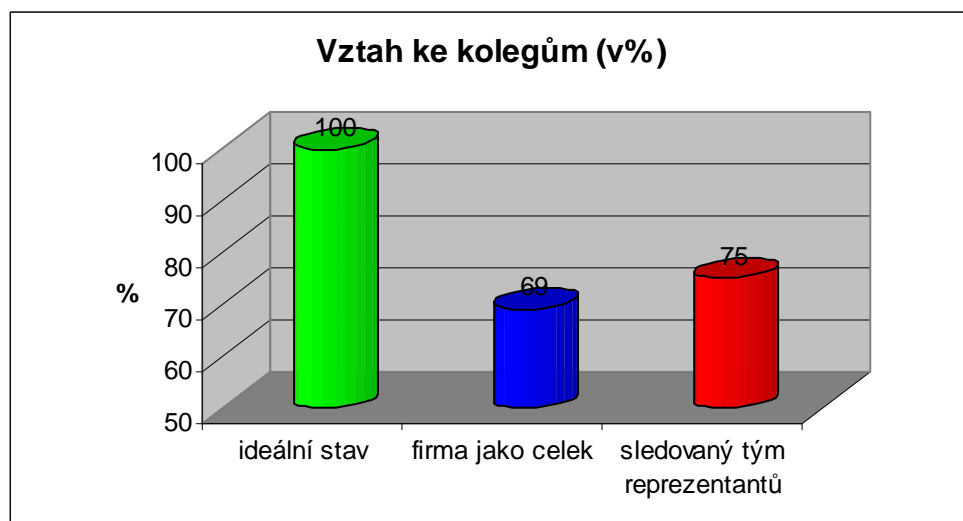
Graf č.4



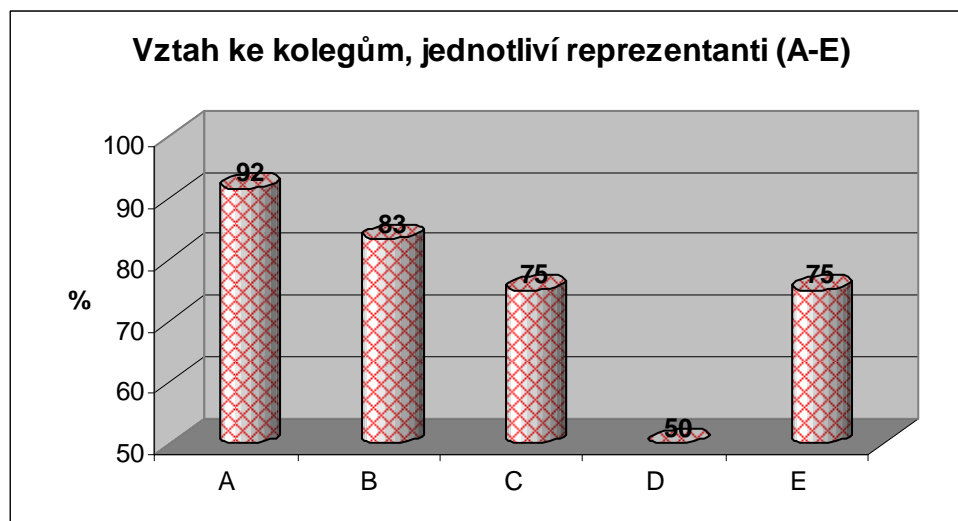
A.3 *Vztahy mezi kolegy a spolupracovníky*

Na tomto grafu vidíme výjimku, neboť prodejní tým dosahuje lepšího výsledku než firma jako celek, což se ve většině výsledcích neproказuje. Tato skutečnost pravděpodobně odráží fakt, že reprezentanti jsou závislí na kolezích v sousedních regionech a často zde existují tendence vzájemné pomoci, spolupráce a respektu. Týmová spolupráce hraje důležitou roli a kolegové jsou si vědomi výhod spolupráce mezi jednotlivými členy.

Graf č. 5



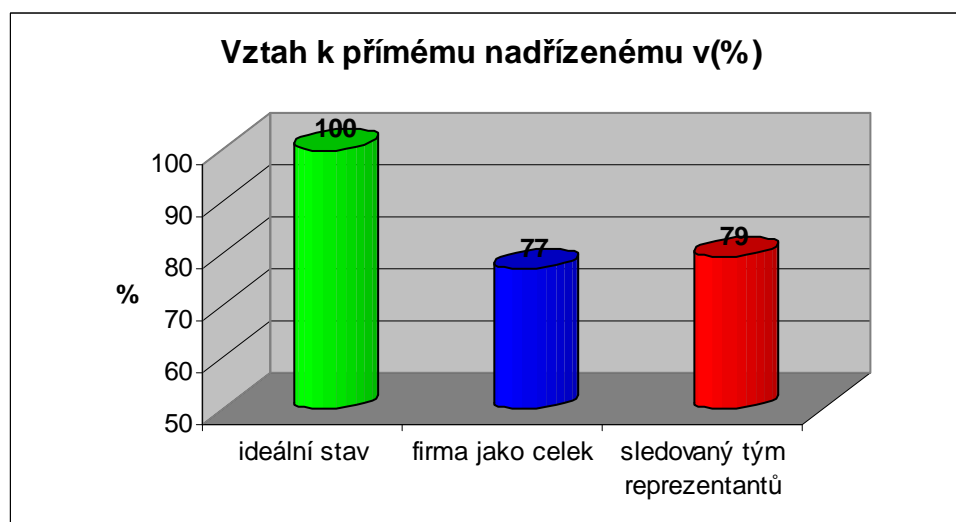
Graf č. 6



K tomuto grafu lze uvést, že vysokých hodnot (92 %, 83 %) je dosaženo i proto, že se objevuje nejvyšší hodnocení 6 (jednoznačně pozitivní) u některých členů. Obchodní zástupce D je ke svým kolegům velice skeptický a jeho víra v týmovou spolupráci není na ideální úrovni.

A.4 Vztah k přímým nadřízeným

Graf č. 7

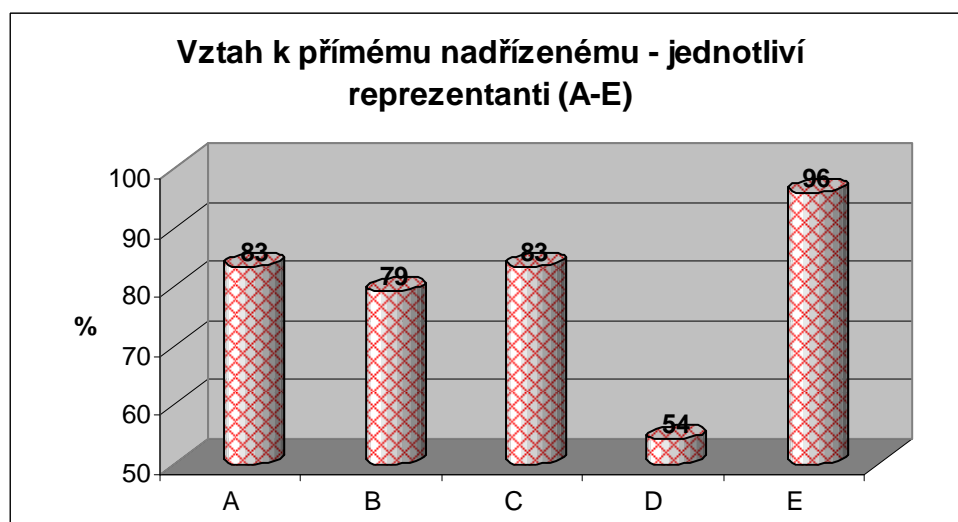


Tento graf je jedním ze dvou grafů, ve kterých prodejní tým má lepší výsledky než firma jako celek, konkrétně o 2 %. Tento rozdíl není velký, ale svědčí o oblibě a

respektu přímého nadřízeného prodejců. To je dobrá výchozí pozice, umožňující koučování a rozvoj celého týmu.

Zde je též vidět, že prodejci důvěřují mnohem více svému nadřízenému, s kterým jsou v každodenním nebo častém kontaktu, než ostatním manažerům a vyššímu vedení firmy, které mají možnost vidět jen na velkých firemních setkáních. Ostatní zaměstnanci firmy však své nadřízené hodnotí téměř stejně vysoko jako prodejci svého sales managera. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 8.

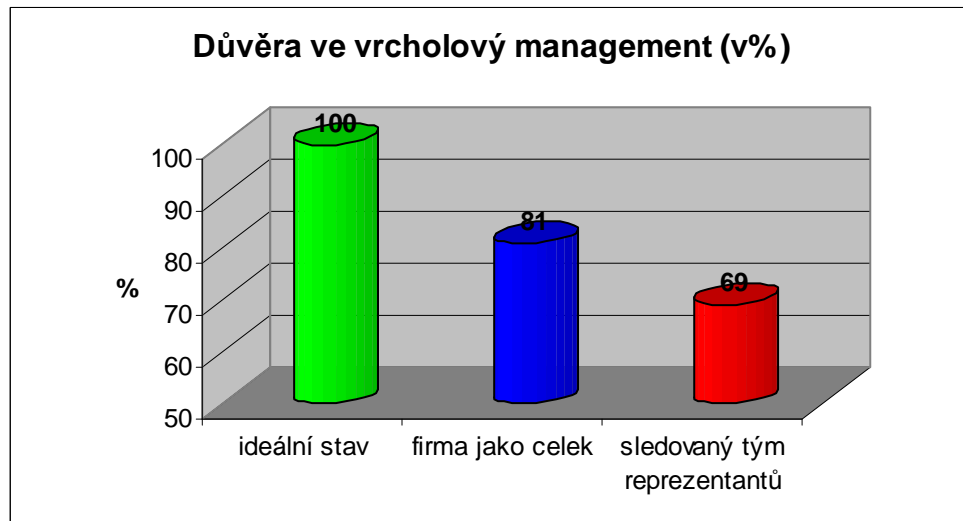
Graf č. 8



A.5 *Důvěra ve vrcholový management*

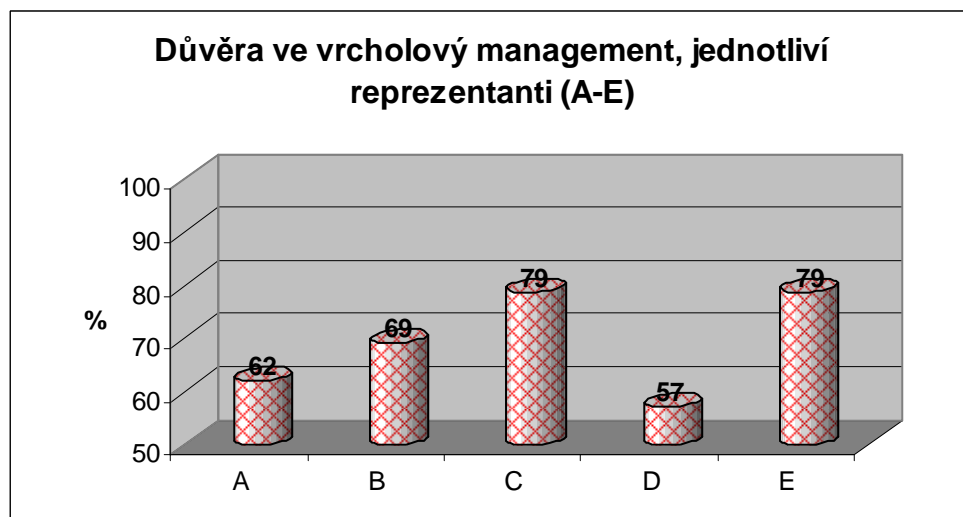
Důvěra ve vrcholový management bývá často u prodejního týmu pracujícího samostatně v terénu oslabena. Jak již bylo uvedeno je to výsledek skutečnosti, že kontakt mezi prodejci a vrcholovým vedením není častý. Zde se nabízí prostor pro střední management, aby tuto situaci byl schopen vysvětlit a složité úlohy managementu přiblížit reprezentantům. Dále je pravděpodobné, že ostatní zaměstnanci firmy, kteří jsou v každodenním kontaktu s vrcholným managementem (účetní, asistenti, produktový manažeri, lidé zajišťující logistiku skladů, registraci léčiv, oddělení medicíny), hodnotí vrcholový management podstatně příznivěji než sledovaní prodejci, jak dokládá modrý sloupec v grafu.

Graf č. 9



Lidé pracující delší dobu u firmy a s více kontakty s vrch. vedením mají často vyšší hodnocení než začínající zástupci bez kontaktů se zmíněnou skupinou osob. Odpovědi reprezentantů jsou zde opravdu různorodé – více než u jiných oblastí hodnocení. Hodnocení se pohybuje od opatrného souhlasu až k značné loajalitě k výše postaveným osobám.

Graf č. 10

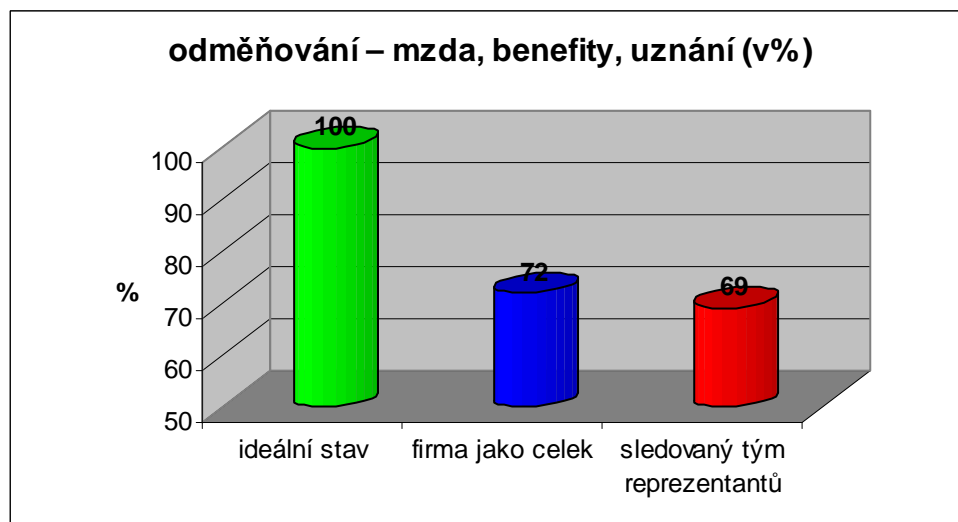


A.6 Odměňování – mzda, benefity, uznání

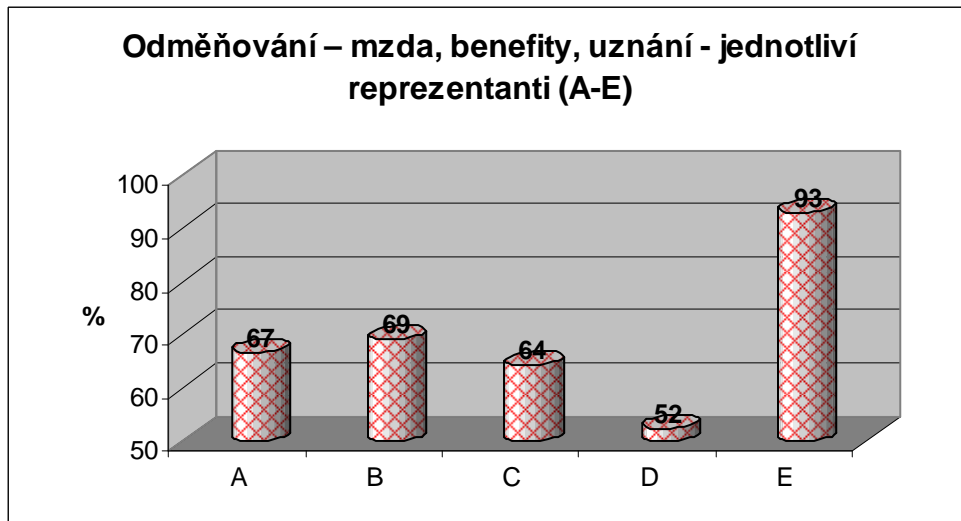
Otázka platů zaměstnanců firem je vždy citlivou záležitostí. Málokdo je s finančním ohodnocením zcela spokojen – i když existují výjimky viz. graf č. 12 u reprezentanta E. V oblasti odměňování není velký rozdíl mezi firmou a prodejci, činí 3 %. Tento malý rozdíl odráží fakt, že prodejci jsou u firem zpravidla velmi dobře ohodnocováni, zejména pracují-li zde řadu let. Naopak zaměstnanci pracující v kanceláři na nižších pozicích tak mohou celkový výsledek firmy svou částečnou nespokojeností snížit.

Další proměnnou je otázka spravedlivého odměňování a možnosti dosáhnout bonusů za splnění prodejních plánů apod. Dobré prodejce tato okolnost motivuje a jsou přesvědčeni, že svým výkonem mohou výrazně ovlivnit svůj příjem. Reprezentanti A,B,C,D jsou v odpovědích poměrně jednotní a ne zcela spokojení, naopak u reprezentanta E je odpověď značně odlišná, jak dokazuje graf. č. 12.

Graf č. 11



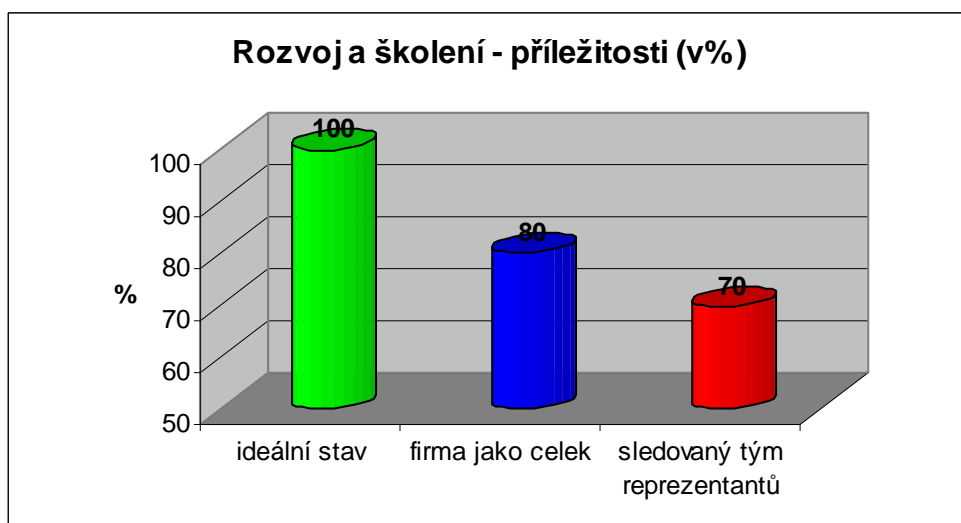
Graf č. 12



A.7 *Rozvoj a školení - příležitosti*

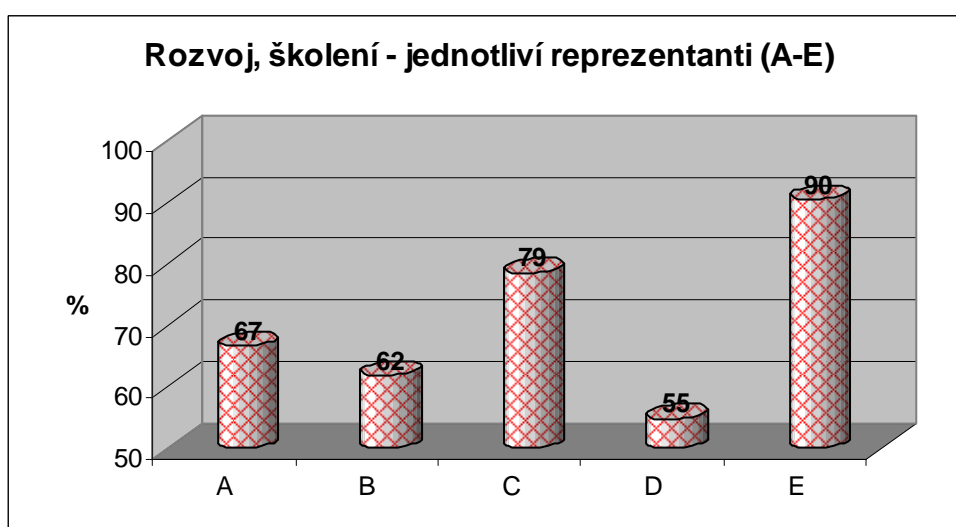
Oblast otázek týkajících se příležitosti vzdělávat se, o rozvoji, školení a možnost získat nové dovednosti je pro analýzu situace v týmu prodejců nesmírně důležitá. Obecně platí, že reprezentanti se cítí dobře vyškoleni a mají pocit, že na jejich práci a rozvoji nelze mnoho zlepšit. Opak bývá pravdou. Rozdíly jsou patrné z následujícího grafu č. 13. Jedná se o 11 % rozdíl mezi celofiremními výsledky a výsledky sledovaného týmu což vzhledem k tomu, že se jedná o průměrné hodnoty je rozdíl opravdu velmi významný.

Graf č. 13



Další graf ukazuje situaci, kdy přístup k rozvoji je u většiny prodejců v neutrální oblasti. Pouze zástupci C a E jsou dle svých vyjádření nakloněni k individuálnímu rozvoji a věří, že vybraná školení mohou být pro ně vhodná a užitečná. Vzhledem k významu oblasti rozvoje reprezentantů je možné grafy doplnit i o zhodnocení konkrétních otázek u všech pěti prodejců. I když se jedná o anonymní dotazník, je možné hledat trendy a hledat možnosti nápravy

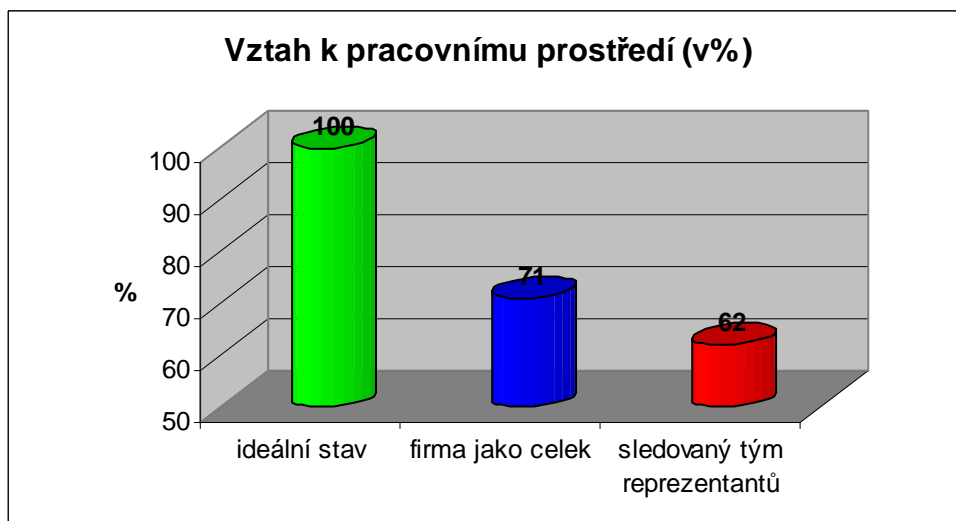
Graf č. 14



A.8 Pracovní prostředí, rovnováha pracovního a soukromého života

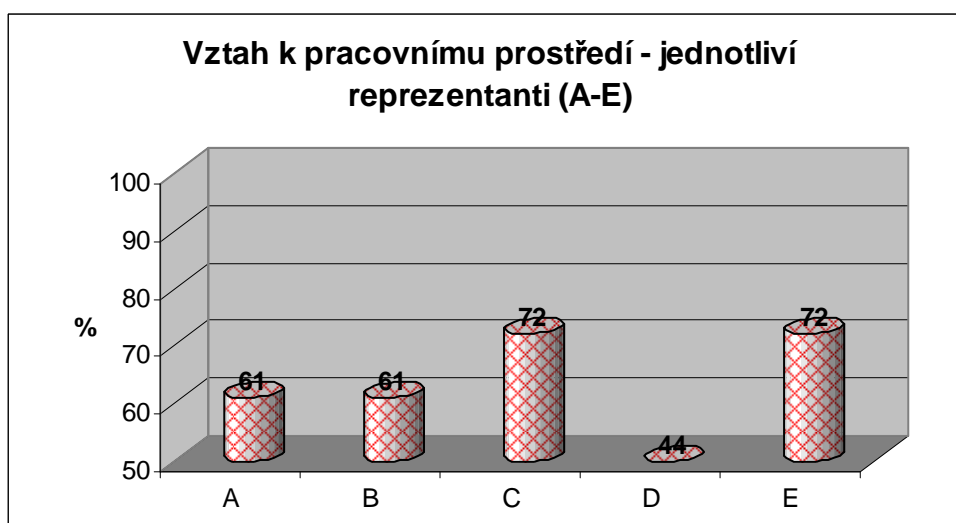
To že prodejci hodnotí své pracovní prostředí nižším skóre než např. zaměstnanci v kancelářích a ostatní osoby v sídle firmy je do značné míry pochopitelné. Každý den jsou v terénu a cestují za nepříznivé dopravní situace za svými klienty. Večer mají často semináře a prezentace daleko od domova. Každý měsíc tráví několik dnů v hotelích mimo domov a rodinu. Navíc se jedná o zaměstnání spojené s větším stresem, než je běžné u zaměstnanců v kanceláři, i když i toto může být individuální.

Graf č. 15



Mezi reprezentanty je velký rozptyl v hodnocení. Procentuální vyjádření odpovědí je poměrně střídmé a nedosahuje výrazně vysokých pozitivních hodnot. Rozdíl ve výpovědích je pravděpodobně způsoben tím, že zkušenější reprezentanti mají lepší zkušenosti s organizováním, plánováním, time managementem a nedostávají se do stresu tak často jako obchodní zástupci – nováčci.

Graf č. 16

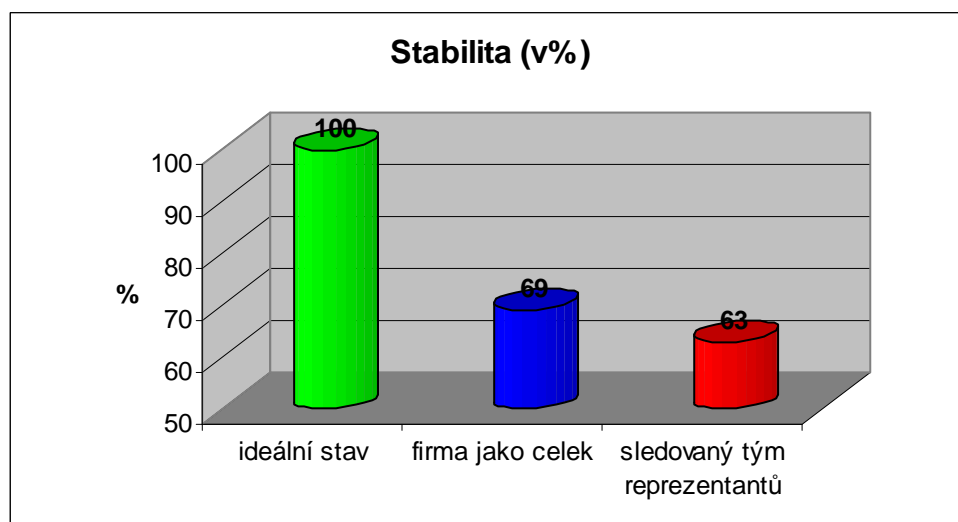


A.9 *Stabilita*

Nejhorší průměr ze všech sledovaných oblastí v tomto případě svědčí o nejistotě reprezentantů z hlediska pohledu do budoucnosti. Vzhledem k tvrdému konkurenčnímu prostředí je plnění plánu prodejů problematické, řada lidí není tak průbojná a nemá tolik prodejních dovedností a organizačních schopností aby výborně obstála.

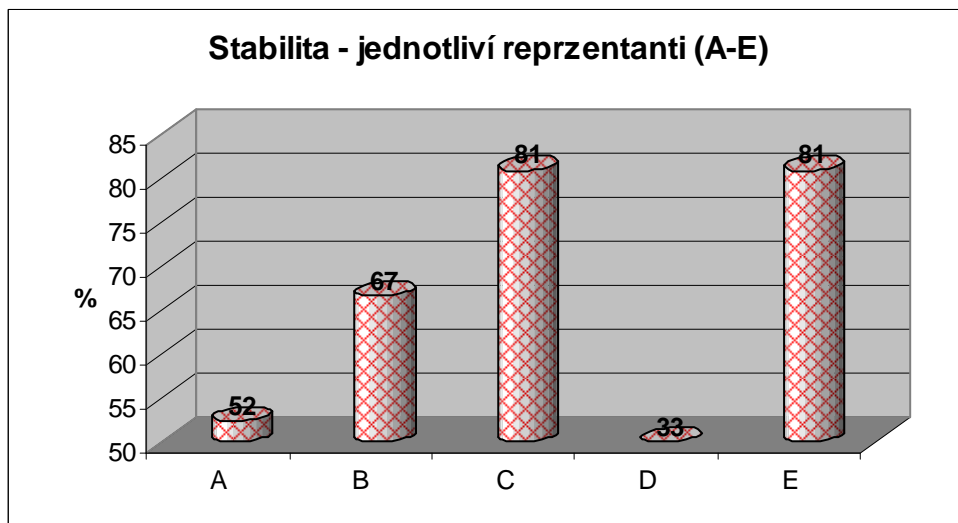
Dobře známý je fakt, že fluktuace v oblasti pharma businessu je jedna z největších vůbec. Rozhlédneme-li se po farmaceutických firmách, jen malé procento prodejců vydrží pracovat u firmy tři a více let – naopak převládají noví prodejci, kteří však často končí během krátké doby u jiné farmaceutické firmy nebo hledají jiné zaměstnání. Toto tvrzení dále upevňuje fakt, že požadavky na pracovníky u farmaceutických firem jsou nesmírně tvrdé a ne každý je schopen odvést požadovanou práci podle potřeb a požadavků vedení společnosti.

Graf č. 17



V grafu č. 18 je vidět velký rozdíl mezi reprezentanty D a E. Tento rozdíl dosahuje téměř 48 %. Z rozdílu je možné usoudit, že reprezentant D má velké obavy o budoucnost, naopak reprezentant E bude nejspíše zkušeným pracovníkem, který dosahuje výborných výsledků a nemá skoro žádné obavy z budoucnosti.

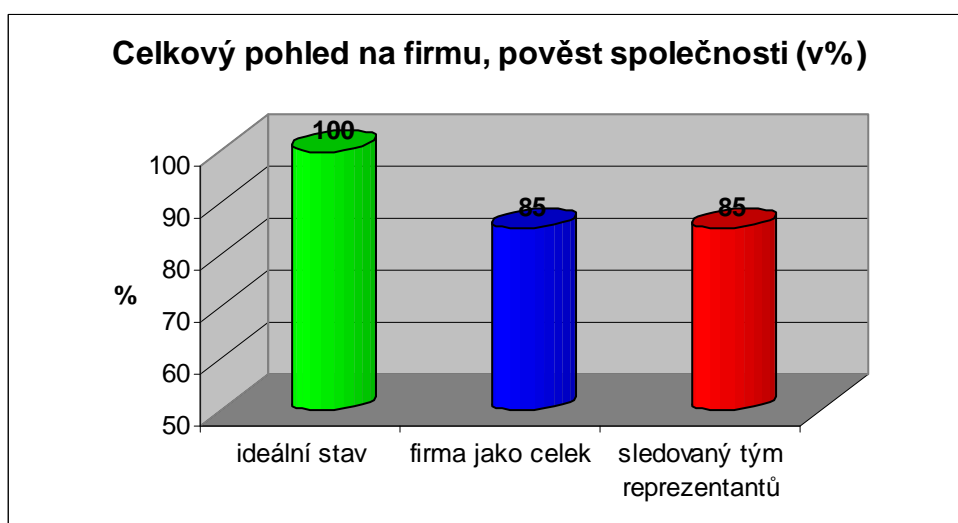
Graf č. 18



A.10 Celkový pohled na firmu, pověst společnosti

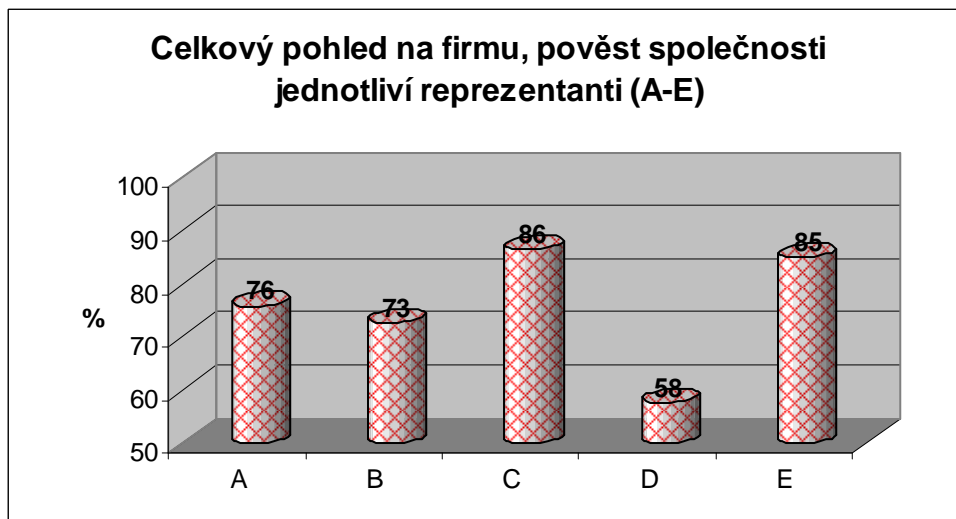
Tým prodejců vnímá sledovanou farmaceutickou firmu jako kvalitního zaměstnavatele, přinášející nadstandardní podmínky. Takto vysoké hodnocení znamená jistou prestiž originální firmy, kvalitní léky z výzkumu a respekt ze strany klientů – lékařů a pacientů. Zajímavá je shoda jak sledovaného prodejního týmu, tak firmy jako celku při bodování.

Graf č. 19



U jednotlivých obchodních zástupců je zřejmá hrdost na firmu, to však ještě neznamená, že i v dalších parametrech, jak bylo výše dokázáno je situace tak pozitivní. Pracovník D vykazuje i v této oblasti nejhorší výsledek.

Graf č. 20



A.11 *Souhrn*

Všechny předchozí grafy vyjadřují poměrně pozitivní situaci, protože většina hodnocení v tomto případě motivovaných zaměstnanců se blíží ke 100 % tedy ideálnímu stavu. Je patrné, že většina zaměstnanců je se svou prací spokojena. Lidé si váží výhod, které jim firma poskytuje. Prodejní tým v tomto celku zaujímá vzhledem k charakteru své práce nejvíce avantgardní a kontroverzní skupinu zaměstnanců. Sales manager má tak k dispozici informace o celkové náladě a motivovanosti svých podřízených. Celkově pozitivní výchozí situace ve sledovaném týmu je z hlediska efektivního řízení reprezentantů pro sales managera dobrá a vhodnými manažerskými rozhodnutími je možné přiblížit se situaci optimální.

Pro manažera je zejména důležitá informace týkající se ochoty prodejního týmu pracovat na individuálním i týmovém růstu a tím se dále rozvíjet. Tento fakt tak umožňuje přistoupit k typologii MBTI, stanovit týmové role jednotlivců, zhodnotit individuální plány a navrhnout řízení skupiny.

B) MBTI jako prostředek sebepoznání a usnadnění komunikace v týmu

Osobnostní inventář MBTI (Myers Briggs Type Indicator) je založen na práci Carla Gustava Junga o psychologických typech a na navazující autorské dvojici K. Briggs a I. Myers. Základem je, že zkoumaní lidé preferují používání jedné metody pro vnímání a jedné metody pro rozhodování. Poznání osobnostní typologie umožňuje lépe chápat problémy v komunikaci, usnadňuje členům týmu se navzájem podporovat, lépe řešit konflikty a lépe využít své silné stránky a svých klíčových dovedností. Celkem existuje 16 kombinací – tedy 16 osobnostních typů. Tabulka typů a pořadí preferencí jsou uvedeny v příloze 3.

Je třeba mít stále na paměti, že každý typ je jedinečný. Všechny preference jsou stejně dobré. MBTI může umožnit konstruktivní využití rozdílů mezi lidmi, ale nesmí být důvodem k výmluvám či omluvám nezdarů. Rozvíjení slabých míst pak musí být citlivé. Nesmí docházet k stereotypizování či škatulkování individualit. Naopak pozorování skupiny při řešení problému může manažerovi na základě různých osobnostních typů poskytnout důležité informace o dění v pracovním týmu.

Aplikací MBTI v koučování může manažer poskytovat podporu nebo konstruktivní zpětnou vazbu na pracovní výkony, pomáhat podřízenému při zvládnání stresu a průběžně jej podporovat. Důležitým aspektem MBTI je i to, že si reprezentant uvědomuje svůj osobnostní typ a může tak aplikovat osobní typologii v prodeji, např. odhadnout klienta (zařadit do osobnostního typu), lépe zjišťovat jeho potřeby, lépe s ním komunikovat a efektivněji prodávat. Díky tomu, že obchodní zástupci tak hovoří jazykem, na který je zákazník „naladěný“, může zákazník učinit lepší a informovanější rozhodnutí, které naplňuje jeho potřeby. Tento fakt je užitečný i v týmu při komunikaci s ostatními.

B.1 *Reprezentant č.1 – typ INFP*

Introvert (I), z hlediska vnímání převládá intuice nad smysly. Intuice (N) znamená, že se tento obchodní zástupce rozhoduje více na základě hodnot než logiky, zaměřuje se na budoucnost. Cítění (F) představuje typ s empatií a s preferencí osobních vztahů a harmonie. Poslední složka – vnímání (P) zde vyjadřuje tendenci reagovat na okolní svět jak přichází, spontánnost a preferenci záležitostí s otevřeným koncem.

Lidé s tímto typem používají svou preferenci pro cítění hlavně ve svém vnitřním světě a dospívají k rozhodnutí na základě svého sebeporozumění, individuality a osobnostního růstu. Je pro ně podstatné dostát morálním požadavkům. Mají v oblíbenosti čtení, úvahy a diskuse o možných pozitivních změnách v budoucnu. Bývají proto zvědaví, tvořiví a schopní dlouhodobých vizí. Pokud je projekt zaujme, jsou schopni vysoké koncentrace a vysokých výkonů. Mají ale problém s rutinními činnostmi, které pro ně nemají velký smysl.

Slabé stránky a prostor k rozvoji

INFP věnuje méně pozornosti nepreferovaným funkcím – myšlení a smyslům. Může se tak stát, že je zaskočen rozdílem mezi cílem a reálným výsledkem či může být nepraktický a mít problémy se získáváním zdrojů.

Z hlediska preference I je žádoucí:

- více pracovat s ostatními
- rychle jednat, bez času na promyšlení
- dostávat častou ústní zpětnou vazbu

Z hlediska F je žádoucí:

- objektivně analyzovat situaci
- kritizovat a zaměřit se na negativa
- nastavovat kritéria a standardy

Z hlediska P je žádoucí:

- více plánovat svou činnost
- postupovat přesně dle plánů, stanovit si a dodržovat časový plán

Celková doporučení k rozvoji:

- více kontrolovat rutinní činnosti (tabulky, reporting)
- udělovat zpětnou vazbu a sledovat zda se reprezentant neodtahuje od lidí a od situací, nepochybuje o schopnostech druhých a není k nim příliš kritický

Uplatnění reprezentanta č. 1 v týmu

Lidé s preferencí NF vynikají v globálním odhadu lidí, jsou dobří týmoví hráči a pro vytváření idejí tuto skupinu označujeme jako idealisté (dle MBTI temperamentu). Navíc jich lze využít v projektech k odhadu klientů. Reprezentant typu INFP je z hlediska 16 typů MBTI v pravém horním kvadrantu, z čehož vyplývá že obohacuje tým o nové postupy při řešení problémů.

B.2 *Reprezentant č. 2 – typ ENFP*

Extrovert (E), z hlediska vnímání převládá intuice nad smysly. Intuice(N) znamená, že se tento obchodní zástupce rozhoduje více na základě hodnot než logiky, zaměřuje se na budoucnost. Cítění (F) představuje typ s empatií a s preferencí osobních vztahů a harmonie. Poslední složka – vnímání (P) zde vyjadřuje tendenci reagovat na okolní svět jak přichází, spontánnost a preferenci záležitostí s otevřeným koncem.

Pro lidi s typem ENFP je život dobrodružství, plné vzrušujících možností. Tento typ osob dokáže dobře vnímat ostatní, rychle chápat přítomnou situaci a předvídat budoucí vývoj. ENFP mají široký rejstřík pocitů a intenzivních emocí, jsou novátoři, rozjíždějí projekty. Vynakládají energii, aby věci rozhýbali. Cítí se dobře, když postupují dle své intuice. Jejich nadšení často přitahuje ostatní. Zajímají se skoro o všechno a mají v sobě jiskru, která k nim ostatní přitahuje.

Slabé stránky a prostor k rozvoji

ENFP typ nenávidí rutiny, plány, pevné struktury, ale většinou se jim dokáže vyhnout. Může mít potíže se soustředěním a když rozhýbe některé věci, lehce se nechá odvést od tématu a původním věcem se nevěnuje. Není důslední při uskutečňování svých rozhodnutí. Někdy ignoruje termíny a závazné postupy.

Z hlediska preference E je žádoucí:

- více pracovat samostatně
- více se zaměřovat na podrobnosti

Z hlediska preference N je žádoucí:

- využívat svých zkušeností při řešení problémů
- všímat si detailů a být prakticky zaměřený

Z hlediska preference F je žádoucí:

- objektivně analyzovat situace
- nastavovat kritéria a standardy

Z hlediska preference P je žádoucí:

- více plánovat svou činnost a ostatních
- vypořádat se s nedůvěrou ostatních k výdeji energie na posledních chvíli

Celková doporučení k rozvoji:

- kontrolovat termíny a plnění postupů, detailů v reportingu
- rozvíjet soustředěnost, systematickosti, logické postupy

Uplatnění reprezentanta č. 2 v týmu:

Tento reprezentant je z hlediska 16 typů MBTI v pravém dolním kvadrantu. Tyto osoby charakterizuje věta: „Změňme to!“ Podobně jako reprezentant č. 1 je tento zaměstnanec idealista a týmový hráč. V týmu jsou tyto reprezentanti obklopeni množstvím přátel, věnují jim mnoho energie, aby navázali a udrželi vztahy. Důležitou okolností pro team building je jejich ochota spolupracovat s ostatními a podpořit je. Ostatní tuto osobu vidí jako někoho, kdo potřebuje ocenění a sám ho poskytuje.

B.3 Reprezentant č. 3 – typ ENFP

Reprezentantka č. 3 patří dle vyhodnocení MBTI také do pravého dolního kvadrantu stejně jako reprezentant č. 2. Návrhy a doporučení k rozvoji dle MBTI jsou tudíž shodné jako u předchozího obch. zástupce.

B.4 *Reprezentant č. 4 – typ ESTJ*

Extrovert (E), jedná se z hlediska vnímání o typ orientující se na smysly (S). Orientuje se na hmatatelný svět, konkrétní části celku. Je realistický. Z hlediska dynamiky typů a pořadí preferencí je na prvním místě myšlení následováno smysly, intuicí a cítěním. Převládá zde myšlení (T) před cítěním (F), tento člověk tedy uvažuje více v rovině příčin a následků než empatií. Pracuje systematicky, vytváří plány a pracuje podle nich. Rozhodování (J) významně převládá nad vnímáním (P).

Tento reprezentant je praktický, realistický a věcný. Své rozhodnutí umí rychle uvádět v praxi. Organizuje projekty i lidi. Zaměřuje se na výsledky, kterých se snaží dosahovat s nejmenším možným úsilím. Pečlivě se stará o detaily a rutinu. Má přehledný systém logických standardů, které postupně naplňuje a od ostatních vyžaduje totéž. Při uskutečňování plánů je energický.

Slabé stránky a prostor k rozvoji:

Z hlediska preferencí E je žádoucí:

- zaměřovat se na jednu věc podrobněji
- pracovat více samostatně

Z hlediska preferencí S je žádoucí:

- přecházet na nové přístupy
- dělat staré věci novým přístupem

Z hlediska T je žádoucí:

- zaměřovat se více na lidi

- oceňovat pozitivní aspekty
- soucítit s ostatními

Z hlediska J je žádoucí:

- být více kreativní, snažit se řešit problémy i netradičně
- pracovat i bez představy o časovém rámci

Celková doporučení k rozvoji:

- být kreativnější a flexibilnější, lépe reagovat na nečekané změny
- naučit se vnímat své kolegy jako individuality, zohledňovat jejich objektivní problémy a neposuzovat okolí jen podle dosažených výsledků

Uplatnění reprezentanta č. 4 v týmu:

Tento reprezentant je z hlediska 16 typů MBTI v levém dolním kvadrantu. Tyto pracovníky charakterizuje věta: „Pojďme to udělat“. V týmu jsou téměř nezastupitelní a projekty umí dotáhnout do zdárného konce. Temperament SJ je řadí do skupiny stabilizátorů. Tyto osoby se také dobře orientují v logických faktech.

B.5 *Reprezentant č. 5 – typ ISTJ*

Introvert (I), i když z hlediska orientace psychiky není introvertem zcela vyhraněným. Skóre pro I zde bylo 40, skóre pro E 31. Reprezentantka se též sama těžko rozhoduje, zda sebe vidí jako extroverta či introverta. Ostatní charakteristiky jsou již jednoznačné. Jedná se z hlediska vnímání o typ orientující se na smysly (S). Orientuje se na hmatatelný svět, konkrétní části a preferenci jednotlivých částí před celkem. Převládá zde myšlení (T) nad cítěním (F), tedy uvažuje více v rovině příčin a následků než vcit'ováním se do druhým. Je zde velká tendence organizovat ostatní. Pracuje systematicky, vytváří plány a pracuje podle nich. Rozhodování (J) významně převládá nad vnímáním (P). Skóre je velmi zajímavé 65 J: 11P.

Tato reprezentantka (smyslový typ) je tichá, seriozní a úspěšná díky své důkladnosti a spolehlivosti. Je praktická, věcná, realistická a ke svým pracovním povinnostem zodpovědná. Rozumově dochází k tomu, co by mělo být a pak za tím vytrvale a bez rozptylování jde. Ráda dělá věci systematicky a důkladně. Ve svém zaměstnání si váží tradice a loajality.

Slabé stránky a prostor k rozvoji

Typ ISTJ nehledá souvislosti v myšlenkách, vztazích ani věcech. Nedovede rozpoznat nové, nezaběhnuté či netradiční postupy a procedury. Neumí se tolik vcítit do myšlení ostatních a hledat harmonické postupy.

Z hlediska preferencí I je žádoucí:

- časté setkávání s kolegy a vzájemná komunikace
- přizpůsobit rozvoj tak, aby reprezentant zvládal více úkolů

Z hlediska preferencí S je žádoucí:

- více se orientovat i na nové přístupy a tvořivost
- zaměřovat se na možnosti a hledat smysl ve faktech

Z hlediska T je žádoucí:

- přizpůsobení se individuálním rozdílům a potřebám
- používat empatii a osobní hodnoty při rozhodování
- vyjadřovat pochvaly

Z hlediska J je žádoucí:

- umět pracovat i nestrukturovaně
- vypořádat se s překvapeními a náhlými změnami

Celková doporučení k rozvoji:

- při realizaci projektů se přizpůsobovat i netradičním postupům
- naučit se vnímat své kolegy jako individuality, zohledňovat jejich objektivní problémy a neposuzovat okolí jen podle dosažených výsledků

Uplatnění reprezentanta č. 5 v týmu:

Tato reprezentantka je z hlediska 16 typů MBTI v levém horním kvadrantu. Takoví lidé, někdy nazývaní jako stabilizátoři, se v týmu orientují na osvědčené postupy a rádi uchovávají ty aspekty, které z hlediska jejich práce fungují. Mohou rozpoznat logicky spojená fakta a umějí odůvodnit tyto skutečnosti ostatním.

C) Individuální plány a MBE

Model řízení obchodníků prostřednictvím individuálních plánů je završením praktické části zabývající se rozvojem obchodníků v prodejním týmu.

V první části se manažer dozvěděl (na základě dotazníkového šetření) dostatek informací o svém prodejním týmu a postojích tohoto týmu k problematice firemního života, vztahu týmu k pracovnímu výkonu, k podmínkám na pracovišti, vztahům ke kolegům, nadřízeným a zejména k profesnímu růstu a rozvoji.

V druhé části byly předloženy důkazy o individuálních rozdílech reprezentantů a s tím související různé přístupy při coachingu a rozvoji prodejních dovedností.

Následující část se zabývá rekapitulací dosavadních výsledků a vysvětluje proces řízení prostřednictvím individuálních plánů MBE již zcela individuálně a je tak šitý na míru každému reprezentantovi.

Tato třetí část pak vzhledem k výsledkům částí předchozích může spojit diskutovanou problematiku rozvoje do ucelené podoby a utvořit komplexní pohled na rozvoj prodejního oddělení jako celku sestávajícího se z pěti rozdílných prodejců (viz. individuální plány v příloze 4 - 8. Tím lze přesně specifikovat individuální problémy osob v klíčových oblastech svého působení.

Systém MBE používaný dnes u řady obchodních firem má z hlediska rozvoje týmů řadu výhod. Plán rozvoje si vytvářejí obchodníci sami na sebe, dle svých možností a požadavků na plnění úkolů, dále v případě jejich individuálního plánu se jedná o otevřený systém, který je přístupný kolegům i nadřízeným. Návrhy opatření k různé problematice jsou vždy založeny na iniciativě jednotlivce, obvykle jsou přehledné, konkrétní, reálné a jsou propojeny s časovým plánem (kalendář úkolů, dílčí kroky).

Jedná se vlastně o SMART cíle. Splněné úkoly si reprezentant označí zelenou barvou, to jej pozitivně motivuje a tím se lépe orientuje v prioritách a ve svém rozvoji. I když se systém může zdát na první pohled složitý, jednotlivé části jsou logicky propojeny a při

krátké praxi může přinášet nejen lepší plánování rozvoje, ale i zlepšit komunikaci, uvědomit si a odlišovat priority a tím přispět k efektivitě a zjednodušení procesu řízení firmy.

Nesplněné úkoly neznamenaají jen červenou barvu k danému termínu, ale současně se stávají problémem novým a reprezentant navrhuje jak tento problém řešit, jaké je třeba navrhnout dílčí kroky a jak a kdy úkol řádně splnit. Tím se nesplněný úkol dostává zpět do tabulky – do příslušné kolonky s problémy a slabými stránkami reprezentanta. Systém semaforu tak celý individuální plán činí více přehledný. Proces řešení problémů je pod supervizí nadřízených, kteří mají zájem o splnění všech úkolů podřízených a tak vstupují do tohoto procesu nejen jako kontroloři, ale i jako partneři při rozvoji svých podřízených a mohou významně ovlivnit prodejní úspěch.

Individuální plán a jeho rozbor

Individuální plán osob obsahuje tyto oblasti:

- A – **strategie procesu** - úspěšná firma s inovativním programem a partnerstvím na všech úrovních

- B – **cíle pro proces**
 - Produkty: Lék X, Lék Y
 - Zákazníci
 - Promotion
 - Finance
 - Manažerské dovednosti
 - Sales force skills

- C – **strategické oblasti**

Oblasti A a B představují celofiremní politiky a priority. Část C představuje nejdůležitější strategické oblasti k zajištění výsledků procesů. V této oblasti C je obvykle vidět rozdílný přístup jednotlivých reprezentantů. Je nutné analyzovat problém a následně předložit návrh řešení, opatření či vlastní koncepci.

Oblast C dále obsahuje ukazatele pro měření cílů (tj. měřitelné položky, které se dají snadno vyhodnocovat) a jednotlivé kroky projektu, zdroje a aktivity, které jsou dále napojeny na časový harmonogram.

V následující části jsou představeny individuální plány pěti obchodních zástupců (reprezentant 1 – 5) a je proveden rozbor vybraných problémových oblastí. Kompletní individuální plány těchto reprezentantů jsou uvedeny v příloze 4 – 8.

C.1 Reprezentant 1

Reprezentant 1 je zkušený reprezentant. Během pěti let byl dvakrát vyhlášen nejlepším reprezentantem. Tento obchodní zástupce přišel do společnosti z jiné farmaceutické firmy. Absolvoval různá školení – prodejních dovedností, prezentační školení, IT školení, psychologii prodeje a jiné.

Jeho rozvoj je zkušeným manažerem směřován tak, aby byl motivován, a byl si vědom své důležitosti a pomohl manažerovi při rozvoji prodejních dovedností začínajících prodejců. Otázka motivace je u takovýchto lidí klíčová, neboť hrozí tzv. syndrom vyhoření. Podobní reprezentanti jsou někdy také zdrojem nesrovnalostí, neboť se těžko podřizují autoritám, na vše mají svůj názor a mohou dokonce negativně ovlivnit služebně mladší kolegy.

Z problémů, které si reprezentant uvědomil, je patrné, že se zcela neztotožňuje se strategií firmy a nemusí vždy nejlépe vycházet s manažery.

Vybrané problémové oblasti:

1. dosahování prodejních výsledků
2. stabilní partnerství
3. zákazníci
4. rozvoj

V oblasti 1 (dosahování prodejních výsledků) : ke sledovanému měsíci je lék X plněn na 104 % (semafor zelená barva), lék Y 99,8 % (semafor žlutá barva). Celkově to odpovídá situaci, že reprezentant byl z hlediska prodejních výsledků dvakrát reprezentantem roku.

V oblasti 2 (stabilní partnerství) obchodní zástupce č. 1 uvádí tyto problémy a následná řešení:

Problém: nedochází k efektivní komunikaci mezi týmem navštěvující lékaře a týmem navštěvující lékárny.

- Návrh na nápravu: budu realizovat společné akce v rámci firmy a prodejní akce pro zákazníky (lékaře) organizované oběma týmy

Problém: nedostatečné informování negativních záležitostí nadřízenému

- Návrh na nápravu: budu usilovat o častější schůzky s manažerem a otevřeně mluvit i o negativních záležitostech

V oblasti 3 (zákazníci) jsou tyto problémy a návrhy:

Problém: nerozlišují strukturu zákazníků a nepřizpůsobují tak adekvátně své aktivity

- Návrh na nápravu: absolvuji školení na pokročilé prodejní dovednosti

Oblast 4 (rozvoj) zahrnují tyto problémy a návrhy:

Problém: porozumění odborným materiálům v cizích jazycích (převážně v anglickém jazyce)

- Návrh řešení: budu se 2x týdně samostatně vzdělávat v anglickém jazyce

Problém: necítím se 100 % jistý při některých prezentacích v přítomnosti většího množství posluchačů

- Návrh řešení: budu žádat o možnost proškolení na kurzu prezentační dovednosti

II

Závěr z pohledu sales manažera

MBTI velmi dobře doplňuje profil tohoto reprezentanta, i přes své zkušenosti má však vzhledem ke své introverzi problémy s velkými projekty a prezentacemi před velkými skupinami osob. Jeho tvořivost je důležitá pro nastartování skupinových projektů. Je třeba, aby v týmu byli zastoupeni i zaměstnanci pracující na logických a systematických postupech. Při společných návštěvách s nadřízeným reprezentant odborně velmi dobře prezentuje a dodržuje strukturu prodejního rozhovoru. Z hlediska budoucího rozvoje je vhodné zařadit prezentační dovednosti pro pokročilé a udělit reprezentantovi zpětnou vazbu po proběhlých prodejních akcích pro velké skupiny.

Individuální plán dokládá velké zkušenosti a dobrý popis dílčích postupů k dosažení cílů. Převládají spíše kreativní a intuitivní přístupy (totéž prokázalo MBTI). Prostor je opět v detailech a systematickém přístupu.

C.2 *Reprezentant 2*

Obchodní zástupce 2 je u firmy prvním rokem. Je vysoce motivovaný v oblasti vztahů mezi kolegy a důvěřuje managementu společnosti. V oblasti prodeje má značné rezervy. Tuto situaci chce změnit k lepšímu, vítá společné návštěvy u klientů s kolegy (tzv. double calls). Reprezentant pracuje i po půl roce s nástupním plánem. Je pro něj obtížné si dobře zorganizovat čas. Proto dochází k tomu, že práce není zcela systematická, někteří jeho klienti jsou navštěvováni s vyšší frekvencí než je nezbytně nutné (jedná se zejména o lékaře, se kterými se mu pracuje dobře a kteří jsou přívětiví). Naopak návštěvy často významných klientů jsou vykonávány s nižší frekvencí. V těchto případech je často obtížné sjednávání schůzek či existuje pro reprezentanta nekomfortní atmosféra během schůzek. Tyto okolnosti řeší manažer postupně při společných návštěvách a coachingu. Při realizaci projektů či seminářů zatím potřebuje pomoc od kolegů.

Vybrané problémové oblasti:

1. dosahování prodejních výsledků,
2. stabilní partnerství,
3. zákazníci,
4. promotion – IT oblast
5. rozvoj

V oblasti 1 (dosahování prodejních výsledků): ke sledovanému měsíci je plán prodeje léku X plněn na 85 %, léku Y 97,4 %.

V oblasti 2(stabilní partnerství) obchodní zástupce 2 uvádí toto:

Problém: prozatím jsem se nesetkala s problémem v komunikaci napříč firmou

- Návrh řešení: Ø

V oblasti 3 (zákazníci) jsou tyto problémy a následné návrhy:

Problém: problém s návštěvami u nových lékařů

- Návrh řešení: zaměřím se dle databáze IS na klíčové nové partnery(lékaře)

V oblasti 4 (IT oblast) jsou tyto problémy a řešení:

Problém: není ideálně nastavena aplikace na reporting a pro práci s databázemi

- Návrh řešení: požádat o proškolení v tomto systému nebo zefektivnit systém pro potřeby reprezentanta

V oblasti 5 (rozvoj) jsou tyto problémy a návrhy:

Problém: nedostatečné znalosti "první pomoci"

- Návrh řešení: vhodné by bylo zajistit pro nás kurz první pomoci, neboť pracujeme ve farmaceutickém průmyslu

Problém: neumím odhadnout, jak individuálně přistupovat k nespokojeným lékařům a řešit konfliktní situace

- Návrh řešení: zajistím si kurz psychologie prodeje

Závěr z pohledu sales manažera

Vzhledem ke krátkému působení u firmy je třeba v souladu s plánem rozvoje nového reprezentanta zvýšit počet společných návštěv s nadřízeným a kolegy. V oblasti dosahování prodejních výsledků u léku X je třeba zaměřit se na změnu (červený semafor). Je třeba vypracovat písemně akční plán na problémový produkt (realizace seminářů, zvýšení počtu návštěv, pomoc od kolegů ze sousedních okresů. Bude třeba rozepsat navýšení prodejů v jednotlivých okresech a měsících tak, aby prodeje v prosinci korelovaly s ročním plánem. Vzhledem k osobnostnímu typu ENFP dle MBTI a v návaznosti na prodejní výsledky je vhodné vyvíjet tlak na zlepšení samostatného rozhodování v terénu, účelné plánování a více se zaměřovat na podrobnosti v hlášeních a reportech.

C.3 *Reprezentant 3*

Tato reprezentantka je velmi ambiciózní. Působí ve firmě teprve druhým rokem. Výsledek v individuálním plánu je přijatelný – žluté pole v IP. Cítí nespokojenost – často vyzdvihuje své zásluhy před ostatními a těžko přijímá kritiku. Pravdou je, že vzhledem ke svým ambicím se chce zlepšit. Jako prostředek k rozvoji spatřuje především praktický nácvik prodejního rozhovoru. Ráda je aktivní v těchto činnostech a cítí se dobře, je-li středem pozornosti.

Vybrané problémové oblasti:

1. dosahování prodejních výsledků,
2. stabilní partnerství
3. lék X
4. zákazníci
5. rozvoj

V oblasti 1 (dosahování prodejních výsledků): ke sledovanému měsíci je plán prodeje léku X plněn na 97 %

V oblasti 2 (stabilní partnerství) obchodní zástupce 3 uvádí toto:

Problém: jako firma se neznáme dostatečně, nevíme na koho se obracet v určitých oblastech a nemáme tak zpětnou vazbu

- Návrh řešení: navrhnu společné akce, outdoor training apod. Nyní je velká fluktuace a nevíme s kým komunikovat.

V oblasti 3 (lék X) jsou tyto problémy a následné návrhy:

Problém: málo se zaměřuji na prodejní cíl návštěvy a výsledek kontaktu nemusí vést k požadované změně

- Návrh řešení: nadefinuji si prodejní cíl před každou návštěvou a budu hledat spolu s lékaři nové cílové skupiny pacientů

V oblasti 4 (zákazníci) jsou tyto problémy a řešení:

Problém: přistupuji k zákazníkům méně plánovaně, spíše intuitivně

- Návrh řešení: zlepším přípravu z hlediska zákaznického plánování a písemnou podobou návrhu předložím nadřazenému.

V oblasti 5 (rozvoj) jsou tyto problémy a návrhy:

Problém: práce s klíčovými zákazníky

- Návrh řešení: zájem o školení Key Account Management

Problém: nevykazuji příliš dobré výsledky při prodeji

- Návrh řešení: zajistím si kurz psychologie prodeje a budu poznatky implementovat do prodejních návštěv z důvodu navýšení prodejů
- Návrh řešení: na follow up meetingu o propagaci přípravku budu aktivní a dobrovolně se přihlásím do role plays – dovednosti využiji při komunikaci s klienty

Závěr z pohledu sales manažera

Vzhledem k ambicioznímu postoji k prodejm je třeba tento přístup využít ke splnění prodejního plánu (v současné době plní tento reprezentant plán prodeje na 97 % - žlutý semafor). Reprezentant vidí sám sebe z hlediska rozvoje na vyšší úrovni než odpovídá realitě. Je vhodné využít její ochotu nacvičovat prodejní rozhovor na týmových setkáních. Je nutné zlepšit reporting a písemné plánování. Vzhledem k osobnostnímu typu ENFP (dle MBTI) a současným problémům s reportingem doporučuji klást větší důraz na samostatnost při plnění pracovních povinností. Při projektech a jejich plnění je třeba uplatnit větší smysl pro detail a rutinu a přitom dodržovat závazné pracovní postupy.

C.4 *Reprezentant 4*

Tento obchodní zástupce začal u farmaceutické firmy ihned po skončení vysoké školy. Je mladý, energický a dobře zvládá práci s výpočetní technikou. Při společných akcích se na něho kolegové obracejí často s prosbou o pomoc. I z tohoto důvodu je velice oblíbený v týmu.

Vybrané problémové oblasti:

1. dosahování prodejních výsledků,
2. stabilní partnerství
3. lék X
4. IT oblast
5. rozvoj

V oblasti 1 (dosahování prodejních výsledků): ke sledovanému měsíci je plán prodeje léku X plněn na 92 %, léku Y 99 %

V oblasti 2 (stabilní partnerství) obchodní zástupce 4 uvádí toto:

Problém: necítím se jako partner product managera (PM)

- Návrh řešení: zlepším z mé strany komunikaci s PM, budu je více informovat o problémech v regionu a budu je zvat na společné návštěvy, žádat o pomoc při seminářích

V oblasti 3 (lék X) jsou tyto problémy a následné návrhy:

Problém: cítím ohrožení našeho léku X ze strany nastupujícího léku konkurenční firmy

- Návrh řešení: navštívím své VIP lékaře, ověřím si jejich loajalitu a navrhnu jim ještě lepší servis (např. pomoc při organizaci seminářů, předávání odborných informací)

V oblasti 4 (IT oblast) jsou tyto problémy a řešení:

Problém: i když zvládám reporty z IS, nepřináší mi tento systém ulehčení v plánování a organizaci práce

- Návrh řešení: budu kontaktovat vedoucího IT a diskutovat případný update systému, který bude užitečný pro moji práci

V oblasti 5 (rozvoj) jsou tyto problémy a návrhy:

Problém: cítím svou slabinu v komunikačních dovednostech s klíčovými zákazníky - vyjednávání

- Návrh řešení: požádám o možnost externího proškolení dle návrhu mého zaměstnavatele

Problém: neznám do detailů některé informace o našich lécích - tudíž někdy nemohu adekvátně reagovat na lékařské odborné otázky

- Návrh řešení: zjistím si tyto podstatné informace na firemním intranetu a s těmito informacemi budu pracovat

Závěr z pohledu sales manažera

Reprezentant není u firmy dlouho, nicméně je velmi snaživý a pracovitý. Je dobrým partnerem pro kolegy do firemních akcí a projektů. Prodejní výsledky se pohybují mezi 92 – 99 % u obou léků (žlutý semafor). MBTI dobře doplňuje jeho dobrý vztah k logickým systémům IT technika, nicméně zatím chybí možnost aplikovat reporty do nových souvislostí. Reporty zvládá včas a z hlediska detailů jsou přesné. Příležitostně bude vhodné zařadit tohoto reprezentanta jako adepta pro prezentaci o reportingu ostatním kolegům. Při společných návštěvách je snaživý, ale zatím má nepřesný odhad klientů. Během společných návštěv je možné tento aspekt rozvíjet. Z hlediska budoucího rozvoje lze doporučit školení v oblasti obtížných prodejních situací či psychologii prodeje.

C.5 *Reprezentant 5*

Tato reprezentantka je středního věku, u firmy působí velmi dlouho a není ambiciózní z hlediska firemního postupu, nicméně chce vynikat v týmu prodejců. Je pečlivá, samostatná a u klientů velmi oblíbená. Její silnou stránku je důkladná příprava a promyšlený postup prodejního rozhovoru. Není komfortní při nestandardních prodejních situacích. Zřejmě z tohoto důvodu má zájem o kurz asertivního chování. Upřednostňuje práci v terénu před kancelářskými činnostmi a reportingem za použití výpočetní techniky. V poslední době došlo k personálním změnám v IT týmu a komunikace s novými lidmi z tohoto oddělení je pro ni problematická.

Vybrané problémové oblasti:

1. dosahování prodejních výsledků,
2. inovativní program
3. stabilní partnerství
4. IT oblast
5. lék Y
6. rozvoj

V oblasti 1 (dosahování prodejních výsledků): ke sledovanému měsíci je plán prodeje léku X plněn na 99 %, léku Y na 121 %

V oblasti 2 (inovativní program) obchodní zástupce 5 uvádí toto:

Problém: nedostatečně prezentujeme novinky vyplývající z výzkumu

- Návrh řešení: navrhuji více upozorňovat na novinky a praktické informace, které máme z výzkumu a využít tyto informace jako konkurenční výhodu

Problém: lépe propracovat náš IS systém, aby byl pochopitelnější i pro nové obchodní zástupce

- Návrh řešení: navrhu IT oddělení, aby některé funkce v systému zjednodušilo, sama navrhu jaké konkrétní změny bych uvítala

V oblasti 3 (stabilní partnerství) jsou tyto problémy a následné návrhy:

Problém: téměř neznám některé osoby ve firmě, např. v IT oddělení

- Návrh řešení: navrhuji stanovit termín a domluvit neformální setkání či outdoor training

Problém: někdy mi chybí nějaké informace z terénu od kolegů z týmu 2

- Návrh řešení: předložím návrh v konkrétních termínech na oboustrannou diskusi a výměnu informací či poznatků z terénu

V oblasti 4 (IT oblast) jsou tyto problémy a řešení:

Problém: velmi pomalu se řeší změny v IS a systém pro mě není pomocníkem

- Návrh řešení: napíšu nejdříve e-mail na IT oddělení, požádám opět o doplnění segmentace, která mi stále chybí, mail budu posílat pravidelně a budu dávat zpětnou vazbu o výsledném efektu svému nadřízenému

V oblasti 5 (lék Y) jsou tyto problémy a návrhy:

Problém: lékaři prosazují konkurenční generický lék z důvody nižšího doplatku

- Návrh řešení: poskytnu informace o rozdílu mezi originálem a generikem a vyzdvihnu výhodu našeho originální léku

V oblasti 6 (rozvoj) jsou tyto problémy a návrhy

Problém: neumím odmítnout všechny lékaře a jsem tak v nepřiměřeném stresu

- Návrh řešení: budu žádat o zapsání na kurz asertivity, který naše firma zajišťuje

Problém: mám pocit že některé důležité pracovní aktivity nestíhám, neumím rozlišit podstatné věci od méně podstatných a stanovovat priority

- Návrh řešení: pokusím se věci rozdělit do několika skupin dle důležitosti a řešit přednostně ty nejdůležitější, také budu vážně uvažovat o kurzu z time managementu

Závěr z pohledu sales manažera

Z hlediska prodejních výsledků je tato obchodní zástupkyně v tuto chvíli na nejlepší úrovni. Prodej léku Y plní dokonce na 121 %, což je nejlepší výsledek z celého týmu. Vzhledem k tomu, že se jedná o osobnostní typ ISTJ, je možné potvrdit její menší kreativitu a neochotu orientovat se na některé méně standardní a nezaběhlé postupy. Při realizaci nové reklamní kampaně je vhodné delegovat úkoly právě na tohoto svědomitého reprezentanta.

6 Závěr

V této diplomové práci byl předložen přehled tří efektivních postupů používaných při řízení skupiny prodejců v obchodu s léky. Jedná se o analýzu loajality a motivačních faktorů obchodních zástupců, MBTI jako prostředek sebepoznání a usnadnění komunikace v týmu a rozbor individuálních plánů MBE. Vzhledem k rozsahu diplomové jsou zmíněné metody jen malou ukázkou ze širokého spektra dnes používaných postupů.

V první části se manažer dozvěděl na základě dotazníkového šetření dostatek informací o svém prodejním týmu a postojích tohoto týmu k problematice firemního života, o vztahu týmu k pracovnímu výkonu, k podmínkám na pracovišti a k odměňování. Mohl posoudit vztahy jednotlivců ke kolegům a k nadřízeným a v neposlední řadě zhodnotit poznatky týkající se profesního růstu a rozvoje.

Zde je důležitým zjištěním fakt, že právě prodejci jsou specifickou skupinou zaměstnanců pracujících převážně v terénu. Tito jednotliví prodejci se dle prvního dotazníkového šetření ve většině postojích odlišují od zaměstnanců pracujících v kanceláři. Grafické znázornění preferencí těchto obchodních zástupců vykazuje poměrně pozitivní situaci, protože většina hodnocení se blíží k 80% ideálního stavu, který by znamenal pouze maximální bodové hodnocení a je pochopitelné, že hranice 100 % je v praxi nedosažitelná. Mírně skeptické (62 %) je hodnocení vztahu reprezentantů k pracovnímu prostředí a k stabilitě svého pracovního místa. Především je patrná obava reprezentantů o své pracovní místo, protože fluktuace v oblasti pharma businessu je jedna z největších vůbec a u jednoho reprezentanta je pouze 33 %. Důležitým výsledkem je také velký rozdíl v hodnocení svého rozvoje mezi jednotlivými reprezentanty. Zatímco ochota rozvíjet se u některých reprezentantů je 90 %, u jiných je jen 55 % (neutrální stanovisko). S tak velkým rozdílem v sebereflexi musí manažer počítat a přizpůsobit svá rozhodnutí tak, aby zástupci se zcela odlišnou délkou praxe sjednotili svá úsilí ve prospěch celého týmu.

V druhé části byly pomocí metody MBTI předloženy důkazy o individuálních rozdílech reprezentantů a s tím související různé přístupy při coachingu a rozvoji prodejních dovedností. Bylo demonstrováno, jakým způsobem obchodní společnost využívá odlišné schopnosti jednotlivců, psychologické aspekty jejich typologie a vztahů ve skupině k optimalizaci plnění prodejních cílů.

Bylo dokázáno, že je vždy výhodné, aby z hlediska typologie MBTI byla skupina složena z jedinců, kteří se navzájem doplňují a mohou tak lépe plnit své úkoly. Z výsledků je zřejmé, že ve skupině sledovaných reprezentantů se vyskytují čtyři odlišné osobnostní typy, což je výhodné a prospěšné. Pokud by ve skupině převládal jen jeden osobnostní typ, např. ESTJ, který je často u úspěšných prodejců zastoupen, skupina by sice v určitých situacích dobře obstála, nicméně v celém komplexu činností prodejního týmu by v konkurenčním boji prohrála.

Třetí část se zabývala rozborem dosavadních výsledků (prodej léků, rozvoj prodejních dovedností, práce obchodníků se zákaznickou platformou, plánování aj.) Byl objasněn proces řízení prostřednictvím individuálních plánů MBE zcela individuálně a konkrétně. Tato část spojuje problematiku kompetencí a rozvoje obchodních zástupců a tvoří tak komplexní pohled na řízení prodejního celku pěti rozdílných prodejců .

V individuálních plánech byly zjištěny silné a slabé stránky zástupců, jejich rozdílný přístup k firemním prioritám a cílům. Bylo demonstrováno, že každý reprezentant má specifické problémy v různých strategických oblastech svého působení a jeho návrh k řešení je zcela jedinečný, ale přitom bylo nutné dodržet podmínku reálnosti, časového harmonogramu a uplatnění dílčích kroků k splnění měřitelného cíle. Z hlediska prodejních výsledků u sledovaných léků bylo u dvou reprezentantů z pěti dosaženo požadovaného plánu alespoň u jednoho léku, jak dokládá tzv. zelený semafor v individuálních plánech.

V klíčové oblasti rozvoje převládala u reprezentantů snaha o zlepšení svých prodejních výsledků (především u reprezentantů, kteří nesplnili svůj prodejní plán), zdokonalit se v cizím jazyce a v prezentačních dovednostech. Této situaci odpovídaly i jednotlivé

návrhy a koncepce, které většinou respektovaly možnost absolvování patřičných kurzů či samostatného vzdělávání.

V ostatních strategických oblastech byly výpovědi reprezentantů rozdílné a jejich návrhy k řešení často novátorské. Manažer následně ovlivňuje realizaci úkolů, které považuje za důležité a přitom respektuje postoje a priority reprezentantů vyjádřené v individuálních plánech. Důležitou okolností však zůstává hodnocení nejen výsledků, ale i výkonů. Při plánování se to týká např. správného rozhodnutí realizovat semináře v oblastech s potenciálem pro prodej léků, správné rozlišení struktury zákazníků (větší důraz na důležité klienty), dodržení počtu prodejních návštěv apod.

Diplomová práce může být návodem pro práci manažerů řídících jakékoliv prodejní skupiny. Ti mohou uplatnit některé uvedené techniky a postupy, které byly zjištěny ve sledované farmaceutické společnosti. Bylo potvrzeno, jak náročným úkolem je rozvoj schopných reprezentantů, i jak důležité je posílení jejich důvěry ve vlastní schopnosti a možnost podílet se na firemním úspěchu.

7 Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání Praha Grada Publishing 2002, ISBN: 80-247-0469-2
- [2] ARMSTRONG M. *Personální management*, Grada Publishing 1999, ISBN: 80-7169-614-5
- [3] BELCOURT, M.: WRIGHT P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada Publishing 1998, ISBN: 80-7169-459-2
- [4] BELZ, H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál s. r. o, 2001
- [5] DYTRT Z. a kol. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vydání C. H. Beck, Praha 2004, ISBN: 80-7179-889-4
- [6] FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, a.s., 2005
- [7] KISLINGEROVÁ, E. – HNILICA, J. *Měření výkonnosti podniku*, Praha, 2004 ISBN: 80-0245-0785-4
- [8] KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání Management Press, Praha 2001 ISBN: 80-7261-033-3
- [9] STÝBLO J. *Moderní personalistika*. Grada Publishing 1998 ISBN: 80-7169-616-1
- [10] VEBER J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2005, ISBN: 80-7261-029-5

Internetové zdroje

[11] Dočkalová, Jolana. Neformální vzdělávání [online] [cit. 2008-9-06] Dostupné z: <http://www.neformalnivzdelavani.cz/neformalni_vzdelavani.html>

[12] Workshop, [online] [cit. 2008-9-06]. Dostupné z <<http://www.consim.cz/index.php?NADID=58&PHPSESSID=2811a459f90262747ead4dd960a19f43>>

[13] Outdoor training – vytvořte tým, naučte zaměstnance novým dovednostem. [online] [cit. 2008-9-06]. Dostupné z <<http://ipodnikatel.cz/outdoor-training-vytvorite-tym-naucte-zamestnance-nove-dovednosti.html>>

[14] Kompetenční model [online] [cit. 2008-9-06]. Dostupné z <<http://www.grapes.cz/kompetencni-model/>>

[15] Michek, S.: Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání, Praha 2006

[16] Systém řízení model business excellence [online] [cit. 2008-9-06]. Dostupné z <http://www.palatinum.cz/files/lib/16-brozura-buc.pdf>

[17] EFQM model a národní cena za jakost [online], [cit 2007-12-22]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/efqm-model-a-narodni-cena-cr-za-jakost/1000513/46557/>>

Firemní materiály a interní zdroje společnosti

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Osobnostní dotazník

Příloha 3: Tabulka typů podle MBTI

Příloha 4: Individuální plán reprezentanta 1

Příloha 5: Individuální plán reprezentanta 2

Příloha 6: Individuální plán reprezentanta 3

Příloha 7: Individuální plán reprezentanta 4

Příloha 8: Individuální plán reprezentanta 5

Příloha 1

Dotazník 1

Dotazník 1

1. Jak jste celkově spokojen se zaměstnáním v naší společnosti?
2. Jak byste ohodnotil naši společnost jako místo k práci v porovnání s jinými společnostmi?
3. Mezi veřejností má naše společnost dobrou pověst.
4. Když dochází v naší společnosti k zásadním změnám, mám pocit, že jsem o nich dostatečně informován.
5. Společnost, ve které pracuji, přistupuje čestně ke svým zaměstnancům.
6. V naší společnosti jsme schopni zaujmout a přilákat lidi, které potřebujeme k dosažení našich cílů.
7. Tím, že vykonávám svoji práci dobře, přispívám ke spokojenosti našich zákazníků.
8. V naší společnosti si držíme ty zaměstnance, kteří nám pomáhají plnit naše obchodní cíle.
9. Dobře rozumím obchodním cílům naší společnosti.
10. Když se naskytne příležitost, své zaměstnání před ostatními chválím.
11. Příteli, který hledá práci, bych naši společnost bez váhání doporučil.
12. Jen máloco by mě přimělo odsud odejít.
13. Jen zřídka mě napadne myšlenka odejít z této firmy pracovat jinam
14. Tato společnost mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl co nejlepší práci.
15. Tato společnost mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil nad očekávání.
16. Dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat ještě za rok
17. Dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat ještě za tři roky.
18. Dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat do konce své pracovní kariéry.
19. V naší společnosti jsou povyšováni ti zaměstnanci, kteří nejvíce přispívají k jejímu úspěchu.
20. Image naší společnosti jako zaměstnavatele je v souladu s mými vlastními zkušenostmi z této firmy.
21. V rozhodovacím procesu naší společnosti se názorům a návrhům zaměstnanců věnuje náležitá pozornost.
22. Ze své práce mám pocit naplnění.
23. Mám pravomoc přijímat rozhodnutí potřebná k tomu, abych dobře odvedl svou práci.
24. Moje práce mě motivuje k tomu, abych naplno využíval své znalosti a schopnosti.
25. Naše společnost vytváří pracovní prostředí, které je otevřené k individuálním rozdílům
26. Vrcholové vedení přistupuje k zaměstnancům jako k tomu nejcennějšímu, co společnost má.
27. Moje každodenní pracovní úkoly mě baví.
28. Víím, co se ode mě v práci očekává.

29. Mám k dispozici informace potřebné k tomu, abych svou práci mohl dělat dobře.
30. Moji kolegové dobře spolupracují ve snaze dosáhnout našich cílů.
31. Moji spolupracovníci respektují mé názory a pocity.
32. Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou potřebuji k tomu, abych byl úspěšný ve své práci.
33. Můj nadřízený zaměstnance motivuje k vysokým výkonům.
34. Můj nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat můj výkon.
35. Můj nadřízený mě zapojuje do rozhodnutí, která ovlivňují moji práci
36. O ztrátu svého místa si dělám starosti jen málokdy
37. Vrcholový management naší společnosti jasně prokazuje svou schopnost efektivního vedení firmy.
38. Vrcholový management naší společnosti komunikuje otevřeně a upřímně.
39. Víím, jaké možnosti rozvoje kariéry se mi zde nabízejí.
40. Naše společnost mi poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které mi pomáhají získat dovednosti.
41. Za moje úspěchy/výkony se mi dostává přiměřeného uznání (kromě finanční odměny).
42. Vrcholový management udržuje odpovídající rovnováhu mezi zájmy zaměstnanců a zájmy společnosti.
43. Jsou zde dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry.
44. Vrcholový management naší společnosti je dostatečně viditelný a přístupný zaměstnancům.
45. Máme jasně stanovené firemní procesy, postupy a pravidla.
46. Školení, kterých jsem se zúčastnil, jsou užitečná pro moji práci.
47. Můj výkon má výrazný vliv na moji mzdu.
48. Moje mzda odpovídá mému přínosu této společnosti.
49. Rozumím tomu, na základě čeho jsou mzdy upravovány.
50. V naší společnosti jsou zaměstnanci oceňováni a odměňováni na základě jejich přínosu společnosti.
51. Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.
52. Můj nadřízený patřičně oceňuje mou snahu a výsledky.
53. Politiky a postupy zavedené v naší společnosti přispívají k dosahování firemních cílů.
54. Myslím si, že v porovnání s jinými společnostmi, kde bych mohl pracovat, jsem odměňován spravedlivě
55. Naše společnost řeší vhodným způsobem zaměstnanecké záležitosti
56. Při výkonu své práce soustavně získávám užitečné zkušenosti a znalosti.
57. V porovnání se svými spolupracovníky dostávám spravedlivou a odpovídající mzdu.
58. Naše společnost má v regionu dobrou pověst jako zaměstnavatel.

59. V této společnosti mi poměr mezi mým pracovním a soukromým životem vyhovuje.
60. Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený.
61. Svou pracovní dobu si mohu flexibilně upravit v případě, že potřebuji vyřešit naléhavou osobní záležitost.
62. Nástroje a prostředky, které máme k dispozici, mi umožňují být maximálně produktivní.
63. Fyzické pracovní prostředí je přiměřené typu práce, kterou vykonávám.
64. Hodnoty naší společnosti jsou v souladu s mými osobními hodnotami.
65. Spolupráce mezi jednotlivými odděleními umožňuje efektivní fungování společnosti.
66. Věřím, že na základě tohoto průzkumu budou přijata konkrétní opatření.
67. Kdyby se mě někdo zeptal, jaké je poslání naší společnosti, dokázal bych ho jasně vysvětlit.
68. Můj nadřízený vytváří dobrou týmovou atmosféru.
69. Vrcholový management naší společnosti se zajímá o názory zaměstnanců
70. Naše společnost nabízí svým zaměstnancům zajímavé benefity, které nejsou běžné u ostatních společností.
71. V rozhodovacím procesu naší společnosti se názorům a návrhům zaměstnanců věnuje významná pozornost.
72. Funguje zde efektivní proces, který mi pomáhá ve stanovování mých potřeb rozvoje.
73. Tato společnost mě motivuje k tomu, abych přicházel s nápady na zlepšení stávajících procesů a postupů.
74. Cítím, že moje práce je důležitá a přispívá k úspěchu firmy.
75. Můj nadřízený mi jasně vysvětluje, co ode mě očekává.
76. Naše společnost plní sliby, které dává svým zaměstnancům.

77. Pokud byste nyní hledali nové zaměstnání, jak obtížné by to bylo?

- Nové zaměstnání bych našel rychle (v průběhu několika týdnů).
- S menším úsilím bych zaměstnání našel během několika měsíců.
- Musel bych vynaložit značné úsilí, ale nakonec bych vhodné zaměstnání našel (klidně i 6 měsíců).
- Měl bych obavy z hledání zaměstnání; bylo by pro mě obtížné nové zaměstnání najít.

78. Za uplynulých 6 měsíců se můj pohled na zaměstnání v této společnosti...

- ... velmi zlepšil
- ... mírně zlepšil
- ... zůstal v podstatě stejný
- ... mírně zhoršil
- ... velmi zhoršil

79. Můj pohled na zaměstnání v této společnosti...

- ... je většinou stálý a vždy pozitivní
- ... je mírně nestálý – většinou pozitivní, ale občas i negativní
- ... se mění ze dne na den
- ... je mírně nestálý – většinou negativní, ale občas i pozitivní
- ... je většinou stálý a vždy negativní

- I. Co odlišuje tuto společnost od jiných společností, ve kterých byste mohli pracovat? Uveďte, prosím, konkrétní příklady.
- II. Co se Vám na této společnosti líbí nejvíce?
- III. III. Kdybyste v této společnosti mohli změnit jednu věc, která by to byla?

Odpovězte prosím na následující otázky (povinná část):

D1. Typ pozice

- Manažer

- Zaměstnanec

D2. Odpracovaná doba v této společnosti

- Méně než 3 měsíce
- 3 měsíce - 1 rok
- 1 - 2 roky
- 2 - 3 roky
- 3 - 5 let
- 5 - 10 let
- 10 let a více

D3. Funkční oblast

- Komunikace
- Služby zákazníkům
- Prodej

- Marketing
- Nákup
- Výzkum a vývoj
- Technika/Výroba
- Doprava/Logistika
- Finance/Administrativa
- Lidské zdroje
- Specifické útvary (např. PR, Právo)
- Informační technologie
- Jiná

Odpovězte prosím na následující otázky (dobrovolná část):

D4. Pohlaví

Žena

Muž

D5. Věk :

Méně než 20 let

20 - 24 let

25 - 34 let

35 - 44 let

45 - 54 let

Více než 55 let

D6. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní

Vyučen, středoškolské bez maturity

Vyučen s maturitou, středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

Postgraduální (MBA., PhD)

Škála:

1

2

3

4

5

6

Rozhodně
nesouhlasím

Nesouhlasím

Spíše
nesouhlasím

Spíše
souhlasím

Souhlasím

Rozhodně
souhlasím

Příloha 2

Osobnostní dotazník

Osobnostní dotazník

Vaše osobnost je to co jste vy sami. Lidé mívají shodné i odlišné vlastnosti. Rozdíly zjištěné z odpovědí na následující otázky neznamenají horší nebo lepší výsledek, pouze poukazují na vaše odlišnosti. Nesnažte se proto hledat nějaké správné odpovědi, tak jak to mělo být. Odpovídejte upřímně, sami za sebe. Po vyplnění následujícího dotazníku si potom podle přiloženého klíče sami vyhodnotíte své odpovědi. Pomůže vám to zjistit, jaký typ osobnosti jste.

Pokyny: Následující výroky mají vždy dvě možnosti (a nebo b). Mezi každý pár rozdělte bez velkého přemýšlení 5 bodů podle toho, jak vám vyhovují nebo jak vám jsou blízké. Vyhovuje-li vám některá z alternativ bez výhrad, dejte ji všech 5 bodů, zatímco na nepříznivou možnost nezbude bod žádný. Není-li váš postoj takto vyhraněný, můžete své body rozdělit i jinak: 1 a 4 body nebo 2 a 3 body. Je však třeba dodržet pravidlo, že **součet přidělených bodů musí být vždy 5!**

1. Raději:

- a- řešíte nový a komplikovaný problém
- b- pracujete na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minula

2. Rád/a

- a- pracujete sami v tichém prostředí
- b- jsem tam, kde se něco děje

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a- trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b- okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- a- spíše pečlivě
- b- poněkud impulzivně

5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

- a- s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b- s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a- zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- b- zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. Předpokládáte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste postupoval/a?

- a- uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
- b- zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. Když na něčem pracujete:

- a- raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b- často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích, ve společnosti:
- a- se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
 - b- odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpá
10. Zajímá vás více:
- a- to co bylo a co je
 - b- co může být
11. Když posloucháte jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:
- a- vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
 - b- hodnotit a analyzovat danou informaci
12. Když na něčem pracujete jste raději když:
- a- máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
 - b- můžete zkoušet různé možnosti
13. Když zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:
- a- to považují za rušení
 - b- nevadí vám ho zvednout
14. Je horší:
- a- mít hlavu v oblacích
 - b- držet se při zdi
15. Ve vztahu k ostatním jste spíše
- a- objektivní
 - b- osobní
16. Vadí vám více, když:
- a- je více věcí rozpracovaných
 - b- už je všechno hotovo
17. Když někam telefonujete:
- a- nebojíte se, že na něco zapomenete
 - b- připravíte si, co budete říkat
18. Když diskutujete s kolegy o problému, je pro vás snadné:
- a- vidět věci „v širším rámci“
 - b- postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
19. Která slova vás charakterizují lépe? Jste spíše:
- a- analytický typ
 - b- vcit'ující se typ
20. Často:
- a- když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když něco musíte podstatně měnit
 - b- neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:
 - a- začínáte rozhovor sám/sama
 - b- přenecháváte iniciativu druhým

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:
 - a- plynulé a nepřetržité práci
 - b- práci s velkými výdaji energie a následnými prostoji

23. V jaké situaci se cítíte lépe:
 - a- přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
 - b- proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními

24. Je horší:
 - a- být nespravedlivý
 - b- nemít slitování

25. Řekli byste o sobě, že vaši silnou stránkou je spíše:
 - a- smysl pro realitu
 - b- představivost

26. Když zazvoní telefon:
 - a- spěcháte, abyste jej zvedli první
 - b- doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27. Moje jednání vede a řídí více:
 - a- hlava
 - b- srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:
 - a- umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
 - b- rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:
 - a- pro ní vzplanete
 - b- raději o ní hloubáte trochu déle

30. Řekli byste, že jste spíše:
 - a- důvtipní
 - b- praktičtí

31. Raději slyšíte:
 - a- konečný a neměnný výrok
 - b- zkusmý a předběžný výrok

32. Je větší chyba být:
 - a- tolerantní a smířlivý
 - b- nekompromisní a kritičtí

33. Jste spíše:
- a- ranní ptáče
 - b- noční sova
34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:
- a- přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
 - b- prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:
- a- idejemi, principy, myšlenkami
 - b- lidmi, osobami, akterý
36. O víkendech máte tendenci:
- a- plánovat, co budete dělat
 - b- necháte, aby se věci vyvinuly a rozhodujete se v průběhu událostí
37. Při jednáních máte sklon:
- a- rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
 - b- hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit
38. Když něco čtete, obvykle:
- a- se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
 - b- čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům
39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:
- a- se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
 - b- jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:
- a- byste měli práci s intelektuální motivací
 - b- byste byli zaujati jejími cíli a posláním
41. Co vás imponuje více:
- a- logické, bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 - b- dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy
42. V písemném projevu dáváte přednost:
- a- věcnému stylu
 - b- obraznému, metaforickému stylu
43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:
- a- podráždění, kdo to k vám zase leze
 - b- potěšení, že se na vás někdo přišel podívat
44. Dáváte přednost tomu:
- a- nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
 - b- zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45. Charakterizují vás spíše:
- a- četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
 - b- trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
46. Cítíte se zpravidla lépe:
- a- po konečném rozhodnutí
 - b- když jsou věci ještě otevřeny
47. Spolehnete se spíše na svou
- a- zkušenost
 - b- intuici a tušení
48. Jste si jistější:
- a- při logických úsudcích – správné-nesprávné
 - b- při hodnotových soudech – dobré-špatné
49. Raději se rozhodujete:
- a- poté, co jste si zjistili mínění ostatních
 - b- především podle vlastního uvážení
50. Obvykle dáváte přednost tomu:
- a- použít osvědčené metody, které znám, spíše než
 - b- vymýšlet a zkoušet, jak by se asi věci daly dělat nově a jinak
51. Raději:
- a- se zabývám tím, co je
 - b- přemýšlíte o různých možnostech
52. K závěrům s rozhodnutím dospíváte především na základě:
- a- věcného zdůvodnění a logické analýzy
 - b- na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné
53. Nemáte rád/a:
- a- a-předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny
 - b- když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení
54. Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte:
- spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho
 - s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám
55. Máte ve zvyku:
- a- poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit do diáře
 - b- omezovat takovéto poznámky na minimum
56. Jednáte spíše na základě:
- a- vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusíte dále příliš zkoumat
 - b- objektivních ověřitelných závěrů

Příloha 3

Tabulka typů podle MBTI

Tabulka typů podle MBTI

I STJ	I SFJ	I NFJ	I NTJ
I STP	I SFP	I NFP	I ntp
E STP	E SFP	E NFP	E ntp
E STJ	E SFJ	E NFJ	E NTJ



Příloha 4

Individuální plán reprezentanta 1

		Příloha 4: Individuální plán reprezentanta 1		
Individuální plán		Reprezentant 1	Datum zpracování	
<p>Inovativní program, rozvoj ve všech sférách Partnerské - pro lékaře, pro zaměstnance Produkty - Léč X, Léč Y</p>				
<p>Zákazníci - nastavit jak je chodí, strukturu, cíle ve skupinách, pracovní model Promotion spojený s produkty - nastavit měření, kontrolu Finance - měřit návratnost investic na reprezentanta Marketingové úvahy - rozvoj reprezentanta I, přinést úlohy z regionů Sales: forcé získat zvýšit efektivitu Field force prostřednictvím rozvoje</p>				
C - Strategické oblasti				
Chinair	Problémy, silné stránky, příležitosti k řešení	Návrh řešení, opatření, koncepce	Termín	
Inovativní program	1. Problémem je že někteří lékaři (lékaři) nás zatím nepovažují jako inovativní firmu 2. Chybí materiál či jiná podpora o inovativním programu	1. Během návštěv budu přinášet obrazy o inovativním programu naší společnosti 2. Zajistím informování lékařů - návrhy na změnu předám produkt managerovi	1 1 1 1 1 1	30.12.2008 31.12.2008 1.12.2008 1.12.2008 5.9.2008 15.9.2008
Služební partnerství	Problémem je že nedobře je k efektivitě komunikací mezi týmy našeho lékaře a týmem našeho lékaře	Společné akce v rámci týmu a společné prodejní akce pro zákazníky	1	1.12.2008
Léč X	Problémem je, neostatečné informování o negativních jevech nadřazenému	Budu usilovat o častější schůzky s manažerem a oběma lékaři o řešení problémů	1	1.12.2008
Léč Y	Problémem je že konkurence má přesvědčivý důkaz o kvalitě svého léku	Při návštěvách lékařů budu prosazovat a vysvětlovat výsledky naší studie zveřejněné v nedávných dnech	1	5.9.2008
Léč X	Problémem je absence vzorků, nepoužití lékařů naslouchat nové pacienty v situacích kdy konkurence neprodukuje lékařské vzorky za účelem	Předložit návrh, jak do prototypu vzorků získat více neprovozních vzorků a poskytnout je lékařům	1	15.9.2008
Zákazníci - struktura	Konzultují strukturu lékařů (zejména nových) a nepřipustí, aby jak dříve aktivně	Analýzou získání na předání důvědnosti u jednotlivých zakaznických segmentů a poznatky implementují do své práce	1	1.10.2008
Promotion měření výsledků v IT oblasti	Kvůli jasné nadřazenosti práce se segmenty v počítačovém programu	V blízké době se telefonicky či osobně zkontaktují s IT oddělením a vyřeší problém ve své databázi	1	1.12.2008
Vyhodnocení				
Finanzy				
Kořování				
Marketingové rozlohy	Anglický jazyk - problém s porozuměním lékařů v oblasti jazyce	Budu se 2x týdně samostatně vzdělávat v anglickém jazyce		
Rozvoj	Koordinace jazyk při prezentaci v přítomnosti většího počtu posluchačů	Budu získat o zabránění na kurz prezentací dovednosti II	1	31.12.2008

Příloha 5

Individuální plán reprezentanta 2

		Příloha 5: Individuální plán reprezentanta 2		
Model Business Excellence		Individuální plán	Reprezentant 2	Datum zpracování
A - Strategie procesu - popis Inovační program, rozvoj ve všech sférách Partnerství - pro lékaře, pro zaměstnance Produkty - Lék X, Lék Y				
B - Cíle pro proces Zákazníci: nastavit jasný cíl ve skupinách, pracovní model Průměr: spojit s produkty - nastavit měření, kontrolu Finance: měřit návratnost investice na reprezentanta Marketing: sledovat dostupnost SM - rozvoj reprezentantů, přivést úrady z regionů Sales: firma získá zvýšit efektivitu Field force prostřednictvím rozvoje				
Nejdůležitější aktivity k zajištění výsledků procesu				
Činnost	Problémy, silné stránky, příležitosti k řešení	Návrh řešení, opatření, koncepce	Odpovědi	Termín
Inovační program	V současné době nevidím problém, že by firma nebyla vnitřně jako novatér		?	30.12.2008
Služební partnerství	Prozatím sem se nesešel s problémem v komunikaci napříč firmou		2	31.12.2000
Lék X	Problém je, že si neříkám o závažek, na návštěvách a špatně děláme a špatně užívek Vykouřím si argumentační károu, na každou návštěvu si dám závažek, mluvím o konkrétních padáncích a naselavování na náš lek		2	1.12.2008
Lék Y	Kodifikace prodávat dle stanovného plánu tento lék v regionu jh	Zorganizují seminář o pozici lékaře, kteří vyvořili přednosti tohoto léku a budu, moderovat diskusi na tuto problematiku	?	15.9.2008
Zákazníci - struktura	Problém s návštěvami u nových lékařů	Zaměřím se dle nabídky na nové, klíčové lékaře	2	1.10.2008
Průměrné měsíční výše edice v IT úloži	není ideálně nastaven program na reportingu pro práci s databází	Požádám o poskytnutí v tomto systému nebo zefektivnit systém pro potřeby prezentanta	2	1.12.2008
Vyhodnocení				
Tržby				
Koučování				
Hodnotící rozhovory	Nedostatečné znalosti v oblasti první pomoci	Vhodné by bylo zájezd pro nás kurz první pomoci, neboť pracujeme ve farmaceutickém průmyslu		
Rozvoj	Problémem je, že neumím odhadnout jak individuálně přistupovat ke resp. kolegyním lékařům a řešit konfliktní situace	Kurz psychologické produkce	?	31.12.2008

Příloha 6

Individuální plán reprezentanta 3

		Příloha 6: Individuální plán reprezentanta 3	
Model Business Excellence		Individuální plán	
A - Strategie procesu - popis		Reprezentant 3	Datum zpracování
Inovativní program, rozvoj ve všech sférách			
Partnerství - pro lékaře, pro zaměstnance			
Produkty - Lékař X, Lékař Y			
Zákazníci - nastavit jak je chodit, strukturu, cíle ve skupinách, pracovní model			
Promoční program spojený s produkty - nastavení měření, kontrola			
Inovace - měřit návratnost investice na reprezentanta			
Marketingová úroveň SM - rozvoj reprezentantů, přinést úroveň z regionů			
Sales force - díky to zvýšit účinnost Fold force prostřednictvím rozvoje			
C - Strategické oblasti			
Oblast	Problémy, složité stránky, příležitosti k řešení	Návrh řešení, opatření, koncepce	Termín
Inovativní program	Problémem je, že nemáme dostatek informací o nových produktech, abychom mohli určitých oblastech a situacích firmy při rozvoji firmy při kongresích nejsme schopni zodpovědět na otázky týkající se naší firmy	Předložím návrh na materiálu o produktech, abychom měli přehled o novinkách	3 30.12.2008
Stabilitní partnerství	Problémem je, že to jako firma neznáme dostatečně, nově na koho se obrátit v určitých oblastech a nemáme tak zpevnou vazbu	Nevymnou spásné akce, outdoor eventy. Nyní je velká fluktuace a nesíme s tím komunikovat	3 31.12.2008
Lékař X	Problémem je, že se málo zaměřuji na prodejní účel návštěvy a výsledek kontaktu nemusí být k požadované změně.	Nedefinuji si prodejní účel před každou návštěvou a budu hledat spolu s lékaři nové oblasti skupiny pacientů.	3 1.12.2008
Lékař Y	Vidím problém, že nemáme optimální spolupráci v nemocnicích a nemáme zpětnou vazbu od kolegů specialitů z nemocnic	Zkontaktuji kolegy speciality z nemocničního týmu	3 15.9.2008
Zákazníci - struktura	Problémem je, že přistupuji k získání nových pacientů méně plánovaně, spíše intuitivně	Zlepším přípravu z hlediska zákaznického plánování a písemma, počítám návrh předložitím nadřazenému	3 1.10.2008
Promoční měření výsledků v oblasti	Kvazizákladní reporty z počítačového programu a neumožňují vyhodnotit výsledky	Udu kontaktovat kolegy z IT a kolegy z procesy, kteří mají lepší zkušenosti v IT oblasti.	3 1.12.2008
Vyhodnocení			
Plánový			
Kooperování			
Hodnotící rozhraní	MBTI, práce s klíčovými záležitostmi	Zájím o školení Key Account Management.	
Rozvoj	Kvazizákladní dobřé výsledky při prodeji	Ne follow up mých dobřích propagačních aktivit a dobrovolně se přihlásím do role plays	3 31.12.2008

Příloha 7

Individuální plán reprezentanta 4

Příloha 7: Individuální plán reprezentanta 4

Individuální plán		Reprezentant 4	Datum zpracování	
<p>Model Business Excellence</p> <p>A - Strategie procesu - popis</p> <p>Inovativní program, rozvoj ve všech sférách</p> <p>Partnerství - pro lékaře, pro zaměstnance</p> <p>Produkty - Léč X, Léč Y</p> <p>Základní nastavení jak je chodit, strukturu, cíle ve skupinách, pracovní model</p> <p>Prinonon spojeno s produkty - nastavit měření, kontrolu</p> <p>Inance - měřit návratnost: investice na reprezentanta</p> <p>Měření své dovednosti SM - rozvoj reprezentantů, příst k úloze z regionů</p> <p>Sales force sdílel zvýšit efektivity Field force prostřednictvím rozvoje</p>				
<p>C - Strategické oblasti</p> <p>Nejdůležitější aktivity k zajištění výsledků procesu</p> <p>Úspěch řešení, opatření, koncepce</p>				
<p>Chinast</p> <p>Inovativní program</p>	<p>Problémy, silné stránky, příležitosti k řešení</p> <p>1. Problémem je, že nemám dostatek informací o ceně a vývoji nových produktů, které bych měla prodávat svým zákazníkům.</p> <p>2. Problém je, že chybí materiál, lékařská ppt, prezentace firmy, která by se dala využít při seminářích návštěvách</p>	<p>1. Bude možné získat www stránky fy. Přílohou krátké sdělení pro kolegy.</p> <p>2. Vyvořím předšestný návod a přáním nadřazenými</p>	<p>4</p> <p>4</p>	<p>30.12.2008</p> <p>31.12.2000</p>
<p>stabilitní partnerství</p>	<p>Problémem je, že se necítím se jako partner FM.</p>	<p>Zlepší se má struktura komunikace s FM, bude je více informovat o problémech v regionu a budu je zvat na společné návštěvy, přímoc, při seminářích</p>	<p>4</p>	<p>1.12.2008</p>
<p>Léč X</p>	<p>Citím ohrožení našeho, Léku X ze strany nastupujícího léku konkurenční firmy</p>	<p>Naučím své VIP doklady a osvětim si jejich lékařů a manželů jim ještě lepší servis (nejpř. pomoc při organizaci v komunitě, předávání odborných informací)</p>	<p>4</p>	<p>1.12.2008</p> <p>5.9.2008</p>
<p>Léč Y</p>	<p>Lékaři VIP neochotují dostatečně sdělovat o vývoji tohoto léku.</p>	<p>Přesložím návrh na společně návštěvy u těchto VIP a více je vidět, než do firmních dnů</p>	<p>4</p>	<p>15.9.2008</p>
<p>Základní - struktura</p> <p>Promocion měření výs sedků v IT oblasti</p>	<p>Neznám všechny lékaře, ke kterým mám chodit na návštěvy</p> <p>Problém je, že i když zvládnám reporty z IS a nejmámi mi tento systém ulehčení v plánování a organizaci práce</p>	<p>Vyvořím strukturu lékařů, kteří nejvíce potřebují navštívit, uspořádám setkání s nimi, budto jednotlivě, nebo skupinově</p> <p>Jduu kontaktovat: večouc ho II a diskutovat: možný update systému, který bude užitečný pro mou práci</p>	<p>4</p> <p>4</p>	<p>1.10.2008</p> <p>1.12.2008</p>
<p>Vyhodnocování</p>				
<p>Porady</p>				
<p>Koučování</p>				
<p>Hodnotící rozhovory</p>	<p>Citím svou silnou v komunikaci: dovedt ústlech s klíčovými zákazníky - vyjednávání</p>	<p>Požádám o možnost, externího průzkumí ale náhodou mého zaměstnavatele</p>		
<p>Rozvoj</p>	<p>Naučím do oblasti některé informace u našich lékařů - budž. náklady, nemalu ad: krátké rozgovor na lékařské odborné otázky</p>	<p>Zjistím si tyto početatné informace na firmním intranetu a o tomto informacemi budu pracovat</p>	<p>4</p>	<p>31.12.2008</p>

Ukazatele pro měření stanovených cílů

Ukazatel	Měsíční	Měsíc											
		01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	07/08	08/08	09/08	10/08	11/08	12/08
Otradi ce kom	tis Kč	12623								7369	9 17	10866	12623
Lék X	tis Kč	5079								4 622	5 008	5 473	5 079
Lék Y	tis Kč	3571								3 839	4 275	4 712	5 148
Lék X, rozpočet na semináře	Kč	25025								15495	24633,76	26825	4 400
Lék X, lékařské semináře	ks	5											

Zdroje, aktivity - kroky projektu - zpětné plánování pro dosažení cílů

Název zdroje	Měsíc												
	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	07/08	08/08	09/08	10/08	11/08	12/08	
Inovativní program									sběr dat, nezávislé články	vyhodnocení návrhu	kompletní řešení prezentace vycházející v praxi u lékařů		
Studiální partnerství									schůzky z om	společný seminář přesha	společná návštěva lékářů v regionu sever		
Lék X									návštěva v regionu Plzeň a Zlínský střední nejvyšší	konzultace s týmem	návštěva v regionu návštěva v regionu sever		
Lék Y									výběr klíčových lékářů	double calls u VP lékářů	zpětná vazba od VP		
Základní - struktura									práce v systému IS, vytvoření přehledu nejdůležitějších lékářů	formální setkání s VP lékařem	seminář - 10 lékářů Mělník		
Promotion možností vývoje odků v Γ nílání									plánované setkání s týmem konzultace obecné systému	opětované setkání s týmem + v případě přetrvávajících problémů konat Γ sdělení			
Výchucování Porady													
Kořování													
Podrobné rozhořevy													
Kozioj									absolují školení	1. 10. 08 okamžitá implementace nových dovedností v praxi	dokonalé sestavení s informační- implementace		

Příloha 8

Individuální plán reprezentanta 5

Příloha 8: Individuální plán reprezentanta 5

Individuální plán		Reprezentant 5	Datum zpracování
Model Business Excellence			
A - Strategie procesu - popis			
Inovativní program, rozvoj ve všech sférách			
Partneřství - pro lékaře, pro zaměstnance			
Produkty - Léč X, Léč Y			
Zákazníci nastavili jak je chodit, strukturu, cíle ve skupinách, pracovní model			
Formování spojenců a produktů - nastavit měření, kontrolu			
Finanční - měřit návratnost: investice na reprezentanta			
Marketingová důvědnost SM - rozvoj reprezentantů, přinést úkoly z regionů			
Sales force: oddělit, zvýšit efektivitu Field force prostřednictvím rozvoje			
C - Strategické oblasti			
Nejdůležitější aktivity k zajištění výsledků procesu			
Oblast	Problémy, silné stránky, příležitosti k řešení	Návrh řešení, opatření, koncepce	Termín
Inovativní program	<p>Neodstatčné prezentujeme novinky vyplývající z výzkumu</p> <p>Léčce spolupracovat: náš IS systém, aby byl lépe pochopitelný i pro nové obchodní partnery</p> <p>Je třeba nezájem některé osoby ve firmě, např. v II oddělení</p> <p>Měly by chytit nějaké informace z terénu od kolegů z týmu Z</p> <p>Problém je obtížné počínání tohoto léku (silná závislost některých pacientů)</p> <p>Léčba je považována konkurenční generický lék z důvodů nižšího doplatku</p>	<p>Narhují více upozornění na novinky a praktické informace, které mášné z výzkumu a využít tyto informace jako konkurenční výhodu</p> <p>Narhnutí IT oddělení aby nákreš finise v systému zjednotili, sama navrhnu jaké konkrétní změny bych uvítala</p> <p>Narhnutí stanovit termín a domluvit neformální setkání č. o. fotoobrazování</p> <p>Narhnutí v konkrétních termínech oboustrannou diskusi a výměnu informací a poznatků z terénu</p> <p>Přeslat lékaři společně se vzorky Léč, půlč tablet</p> <p>Poskytnout informace o rozdílu mezi přípravkami a uamerikem a vyzkoušet výhodu naše přípravky léku</p> <p>Výsledkem si přehled léků podle segmentace a vypracují strukturu následně a měsíci</p> <p>Napíšu nejvíce mail na II oddělení, požádám opět o doplnění segmentace, která mi stále chybí, mail budu poslat pravidelně a budu dávat osobnou vzbudbu v výsledném efektu svého nadřazenému.</p> <p>Budu více spolupracovat s IS na změnách, které jsem popsal v inovativním programu</p>	<p>5 30.12.2008</p> <p>5 31.12.2000</p> <p>5 1.12.2008</p> <p>5 1.12.2008</p> <p>5 5.9.2008</p> <p>5 15.9.2008</p> <p>5 1.10.2008</p> <p>5 1.12.2008</p>
Stabilní partneřství	<p>Problém je, že nepřítel má lepší své schůzky a měsíční pacle segmentace</p> <p>Problém je že se ve mě pomalu testí změny v IS a systém není pro mě pomocným</p> <p>Problém je měření výsledek v oblasti</p> <p>Problém je měření výsledek v oblasti</p>	<p>Neurčití nezájem všechy lékaře a jsem tak v nepřímém středu</p> <p>Mám pocit že některé důležité je souvat aktivity nastavení, neurčití rozlišit podstatné věci od méně podstatných</p>	<p>5</p>
Léč X			
Léč Y			
Zákazníci - struktura			
Promocion měření výsledek v oblasti			
Promocion měření výsledek v oblasti			
Partneři			
Kořování			
Hodnotící rozhovory			
Rozvoj			

