



# Kritéria výběru obchodního zástupce ve vybrané společnosti

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Autor práce:* **Nikola Dubová**  
*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Dubová**

Osobní číslo: **E14000426**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**

Název tématu: **Kritéria výběru obchodního zástupce ve vybrané společnosti**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Obchodní zástupce a jeho profil
2. Obchodní zastoupení v mezinárodním prostředí
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Rozbor kritérií výběru obchodního zástupce ve vybrané společnosti
5. Vyhodnocení vhodnosti kritérií

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.**

**KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3. dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.**

**VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.**

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.**

**ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 10th ed. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce:

**Martin Langšádl**

obchodní zástupce

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Tato bakalářská práce s názvem „Kritéria výběru obchodního zástupce ve vybrané společnosti“ je zaměřena na zhodnocení jednotlivých kritérií výběru na pozici obchodního zástupce v jedné z regionálních poboček české pojišťovny Kooperativa, a. s. Cílem této práce je porovnat teoretické přístupy zabývající se stanovením kritérií při výběru zaměstnanců s reálně používanými kritérii v konkrétní pobočce a s výstupem z dotazníkového šetření. Práci lze rozdělit na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje rešerši literatury zabývající se problematikou výběru obchodních zástupců. Praktická část se věnuje charakteristice společnosti Kooperativa, dále pak popisem výběrového procesu, analýzou zjištěných kritérií ve sledované pobočce a dotazníkovým šetřením u jejích zaměstnanců. Výstupy z dotazníkového šetření jsou zpracovány jak v tabulkách, tak i graficky a následně interpretovány. V závěru práce jsou kritéria výběru zhodnocena a jsou navržena doporučení ke zlepšení.

## **Klíčová slova**

obchodní zastoupení, obchodní zástupce, vyhledávání pracovníků, výběr pracovníků, kritéria výběru

## **Annotation**

This bachelor thesis entitled “The Criteria for a Selection of Sales Representative in the Chosen Company” is focused on evaluation of that particular criteria of selection of the sales representative in one regional branch office of Czech insurance company Kooperativa a. s. The aim of this thesis is to compare the approaches concerning the determination of the criteria of selection of employees with the criteria used in real situations in that particular branch office and with the questionnaire survey. The thesis is divided in two parts, theoretical and practical. Theoretical part contains the literature review which is dealing with the issue of selecting the sales representatives. Practical part deals with the characteristics of the Kooperativa company, furthermore with the description of the selection process, analysis of the found criteria in observed branch office and with questionnaire survey if its employees. The findings of the questionnaire survey are processed into tables and graphs and are further explained. In the conclusion of the thesis the criteria of the selection are evaluated and the recommendations for improvement are designed.

## **Keywords**

dealership, sales representative, searching of employees, selection of employees, criteria of selection

# Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratek.....	11
Úvod .....	12
1 Obchodní zastoupení .....	14
1.1 Obchodní zástupce a jeho profil.....	14
1.1.1 Obecný popis pozice obchodního zástupce .....	14
1.2 Obchodní zastoupení v mezinárodním prostředí .....	16
1.2.1 Smlouva o zprostředkování .....	17
1.2.2 Smlouva o obchodním zastoupení .....	17
2 Výběr pracovníků .....	20
2.1 Analýza pracovního místa.....	20
2.1.1 Specifikace požadavků pracovního místa.....	20
2.1.2 Specifikace požadavků na pracovníka .....	21
2.2 Vyhledávání pracovníků .....	22
2.2.1 Vnitřní a vnější podmínky vyhledávání pracovníků.....	23
2.2.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	24
2.2.3 Proces získávání pracovníků.....	25
2.3 Výběr pracovníků.....	27
2.3.1 Metody výběru pracovníků .....	29
2.3.2 Ukončení procesu výběru .....	31
3 Charakteristika společnosti Kooperativa, a. s.....	32
3.1 Historie životního pojištění a historie životního pojištění na území ČR .....	32
3.2 Organizační schéma .....	33
3.3 Obecné informace .....	34

3.3.1	Vienna Insurance Group .....	34
3.4	Produktové portfolio .....	35
4	Popis výběrového procesu ve společnosti a analýza zjištěných kritérií.....	36
4.1	Stávající složení obchodních zástupců ve sledované pobočce .....	36
4.1.1	Složení obchodních zástupců muži x ženy .....	36
4.1.2	Složení obchodních zástupců dle stupně dosaženého vzdělání .....	37
4.1.3	Složení obchodních zástupců dle věkového rozmezí .....	37
4.2	Způsob výběru obchodních zástupců a kritérií nastavenými společností.....	38
4.2.1	Oblast řízení lidských zdrojů ve společnosti .....	40
4.2.2	Vyhledávání obchodních zástupců ve společnosti .....	40
4.2.3	Výběr obchodních zástupců.....	42
4.3	Dotazníkové šetření u zaměstnanců podniku .....	44
4.3.1	Rozbor výsledků dotazníků .....	45
5	Zhodnocení jednotlivých kritérií výběru, návrhy a doporučení.....	58
	Závěr.....	61
	Seznam použité literatury.....	63
	Seznam příloh.....	65



## Seznam obrázků

Obr. 3.1: Historie životního prostředí.....	32
Obr. 3.2: Životní pojištění na území ČR .....	33
Obr. 3.3: Organizační schéma Kooperativa, a. s. ....	33
Obr. 3.4: Logo pojišťovny .....	34
Obr. 4.1: Poměr mužů a žen v procentech.....	36
Obr. 4.2: Složení obchodních zástupců dle stupně dosaženého vzdělání.....	37
Obr. 4.3: Složení obchodních zástupců dle věkového rozmezí.....	38
Obr. 4.4: Rozdělení respondentů na muže či ženu Zdroj: vlastní výzkum.....	45
Obr. 4.5: Rozdělení respondentů dle věkového rozmezí Zdroj: vlastní výzkum .....	46
Obr. 4.6: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání Zdroj: vlastní výzkum .....	47
Obr. 4.7: Rozdělení respondentů dle délky vykonávané práce v pobočce .....	48
Obr. 4.8: Rozdělení respondentů dle motivu k profesi obchodního zástupce ve společnost .....	49
Obr. 4.9: Rozdělení respondentů dle pracovní oblasti Zdroj: vlastní výzkum .....	50
Obr. 4.10: Procentuální vyjádření osobnostních kritérií výběru dle úvahy obchodních zástupců .....	51
Obr. 4.11: Procentuální vyjádření kritérií výběru dle úvahy obchodních zástupců .....	52
Obr. 4.12: Procentuální vyjádření osobnostních kritérií výběru, které dle úvahy obchodních zástupců jej mohly odlišovat od ostatních uchazečů a mohly být právě těmi rozhodujícími .....	53
Obr. 4.13: Procentuální vyjádření kritérií výběru, které dle úvahy obchodních zástupců jej mohly odlišovat od ostatních uchazečů a mohly být právě těmi rozhodujícími .....	54
Obr. 4.14: Procentuální vyjádření osobnostních kritérií výběru, ve kterých se obchodní zástupci cítili slabší.....	55
Obr. 4.15: Procentuální vyjádření kritérií výběru, ve kterých se obchodní zástupci cítili slabší.....	56
Obr. 4.16: Procentuální rozdělení úvahy obchodních zástupců, zda bylo jejich přijetí na pozici obchodního zástupce výsledkem toho, že naplňoval uvedená výběrová kritéria ....	57

## Seznam tabulek

Tab. 4.1: Složení obchodních zástupců dle stupně dosaženého vzdělání .....	37
Tab. 4.2: Složení obchodních zástupců dle věkového rozmezí.....	38
Tab. 4.3: Jste muž nebo žena?.....	45
Tab. 4.4: V jakém rozmezí je Váš věk? .....	46
Tab. 4.5: Jaký je Váš nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání?.....	47
Tab. 4.6: Jak dlouho v této společnosti pracujete?.....	48
Tab. 4.7: Co Vás vedlo k výběru profese obchodního zástupce ve vaší společnosti? .....	49
Tab. 4.8: V jaké oblasti zde pracujete? .....	50
Tab. 4.9: Podle jakých výběrových kritérií si myslíte, že Vás Váš současný zaměstnavatel vybíral?.....	51
Tab. 4.10: Napište prosím jedno konkrétní kritérium, které Vás dle Vašeho názoru mohlo odlišovat od ostatních uchazečů a které mohlo být právě tím rozhodujícím? .....	53
Tab. 4.11: V jakých výběrových kritériích jste se naopak cítil/a slabší?.....	55
Tab. 4.12: Bylo Vaše přijetí na pozici obchodního zástupce vaší společností výsledkem toho, že jste naplnoval/a uvedená výběrová kritéria? .....	56

## Seznam zkratk

AC Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)

ČNB Česká národní banka

VIG Vienna Insurance Group

# Úvod

Název bakalářské práce je Kritéria výběru obchodního zástupce ve vybrané společnosti. Vybranou společností je regionální pobočka (Mladá Boleslav) české pojišťovny Kooperativa, a. s. se stabilním zázemím skupiny Vienna Insurance Group. Tato společnost byla zvolena, jelikož při realizaci své obchodní činnosti obchodní zástupce využívá.

Úspěch dnešních společností spočívá především na jejich zaměstnancích, a proto se tato práce zabývá způsobem vyhledávání zaměstnanců, konkrétně obchodních zástupců a výběrovými kritérii, dle kterých se zjišťuje, zda nebo do jaké míry potenciální obchodní zástupce splňuje požadavky na danou pracovní pozici. Příprava pro vyhledávání a výběr potenciálního obchodního zástupce je velice důležitá, neboť tato pozice vyžaduje nejen odborné znalosti, ale i specifické vlastnosti a charakter. Proto je důležité stanovení výběrových kritérií, pomocí nichž může společnost vybrat toho nejlepšího a nejvíce vyhovujícího uchazeče na pozici obchodního zástupce.

Cílem této práce je, na základě teoretické rešerše zabývající se problematikou výběru obchodních zástupců a výstupu z šetření provedeného u konkrétní společnosti, porovnat teoretické přístupy zabývající se stanovením kritérií při výběru zaměstnanců s reálně používanými kritérii ve vybrané společnosti a na základě výstupu z dotazníkového šetření, také s názory obchodních zástupců na to, podle jakých výběrových kritérií si myslí, že byli vybráni. V případě zjištění nedostatků budou navržena nápravná opatření, která budou společnosti představena a konzultována s manažerem regionální pobočky společnosti. Dále se bude práce věnovat způsobům vyhledávání obchodních zástupců, které předchází samotnému výběru.

Práce se dělí na dvě hlavní části. První je teoretická část, která shrnuje teoretické poznatky o řešené problematice. Zabývá se významem obchodního zastoupení, popisem a přiblížením osobnosti obchodního zástupce, jeho rolí a klíčovými činnostmi v organizaci. Dále vysvětluje možnosti a způsoby obchodního zastoupení v mezinárodním měřítku včetně jednotlivých typů smluv a provádí analýzu pracovního místa, která je důležitá pro výběr pracovníka z důvodu stanovení pracovních povinností a požadavků. Konec této části se zabývá nezbytnými teoretickými souvislostmi, které s vyhledáváním a výběrem obchodních zástupců obecně souvisí.

Druhá část se již zabývá konkrétním šetřením ve vybrané společnosti, resp. její pobočce. V jejím úvodu je nejprve představena společnost, ve které probíhalo dotazníkové šetření kritérií ohledně výběru. Účelem šetření je zjistit kritéria, dle kterých byli obchodní

zástupci vybráni. Do šetření byli zahrnuti všichni pracovníci s pracovním zařazením obchodní zástupce. Následně budou výsledky šetření porovnávány s odbornými teoretickými přístupy. Tato část bude také podávat návrhy na možná zlepšení těchto kritérií výběru ve vybrané společnosti. Po sestavení případných nápravných opatření dojde k prezentaci a diskuzi nad jednotlivými body s generálním ředitelem pobočky. Dále bude záležet na jeho vůli a možnostech při implementaci navrhovaných opatření do společnosti.

# 1 Obchodní zastoupení

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá především kritérii výběru obchodního zástupce v konkrétní společnosti, je proto zapotřebí si nejprve obchodního zástupce definovat. Tato kapitola se tedy bude nejprve detailně věnovat samotnému obchodnímu zástupci a jeho profilu, pracovní pozici a jednotlivými výběrovými kritérii vyžadované touto pozicí. Dále se tato kapitola bude zabývat vysvětlením si možností a způsobů obchodního zastoupení včetně jednotlivých typů smluv, které se v rámci mezinárodního prostředí používají. Zde budou také použity určité zákonitosti týkající se tohoto problému.

## 1.1 Obchodní zástupce a jeho profil

Obchodní zástupce představuje významný článek mezi podnikem a koncovým zákazníkem. Zprostředkovává obchod a neustále je v kontaktu se svými klienty. Tato pozice proto vyžaduje specifické vlastnosti, určitou roli a funkci v podniku a klíčové povinnosti. Pro pozici obchodního zástupce je stanovení si kritérií výběru velmi důležité a je proto zapotřebí se těmito kritériím věnovat, a především je nepodceňovat, neboť právě výběrová kritéria mohou velmi ovlivnit úspěch podniku.

### 1.1.1 Obecný popis pozice obchodního zástupce

Podle Vieiry, Vrecona a Halbeho (1994) je obchodní zástupce považován za jediný spojovací článek mezi zákazníky a organizací. Pro mnoho zákazníků právě obchodní zástupce představuje organizaci. Jelikož obchodní zástupce vytváří image každé organizace, je tedy proto důležité věnovat značnou pozornost jeho pečlivému výběru (Vieira, Vreicon a Halbe, 1994).

Každého uchazeče na pozici obchodního zástupce by měla bavit práce s lidmi a řízení auta, měl by zvládat komunikaci s různými typy lidí, měl by být schopný prodávat výrobky, služby a jeho samotného, dále by se neměl bát administrativy a měl by umět sám sebe organizovat a nepodléhat snadno stresu (Konopáč, 2016).

Mezi hlavní úkoly každého obchodního zástupce patří osobní návštěvy u zákazníků, kterým zástupci prodávají výrobky nebo služby. Většina organizací dává svým obchodním zástupcům k dispozici vlastní služební auto, služební mobilní telefon a je jim svěřeno portfolio zákazníků, nějaký region nebo obojí. Dále je jim organizací poskytnut notebook, který obsahuje data o zákaznících a výrobcích a na němž je obchodním zástupcům umožněno vytvářet objednávky v případě, že je sami uzavírají.

Spolu s přidělenými zákazníky a regionem dostane obchodní zástupce přesně určeno, kdy a k jakému zákazníkovi musí jet a jak často v měsíci nebo roce má určitého zákazníka navštívit. Často je dokonce obchodnímu zástupci od manažera doporučeno, kolik času má u zákazníka strávit, aby byl schopný splnit veškeré své povinnosti. Obchodnímu zástupci jsou pomocí modulu GPS v automobilu nebo služebním telefonu návštěvy u zákazníků několikrát kontrolovány. Jednou z dalších oblastí, ve které organizace sleduje svého obchodního zástupce, je oblast výsledková, jelikož chce, aby jí donesl požadované výsledky (Konopáč, 2016).

Obchodní zástupce je hodnocen a také placen podle dosažených výsledků. Jeho mzda se nejčastěji skládá z několika částí, a to ze základní mzdy, pohyblivé části mzdy, kterou ovlivňuje svými výsledky, a případně ještě z mimořádných bonusů za nadstandardní výsledky, přístup a nápady. Mimořádné bonusy jsou však v poměru k celkové mzdě zanedbatelné, mohou mít často podobu výrobků, propagačních předmětů nebo jiných dárků. Organizace své obchodní zástupce hodnotí především v rámci prodeje, proto jsou jeho prodejní dovednosti zásadní pro úspěch ve výběrovém řízení (Konopáč, 2016).

Objem prodeje je pro každého obchodního zástupce jedním z klíčových měsíčních cílů. To znamená, kolik výrobků nebo služeb prodá svým zákazníkům v jeho regionu. Jedním ze základních ukazatelů, kteří sledují všichni v organizaci, tzn. od obchodních zástupců až po generálního ředitele je plnění plánu prodeje. V některých organizacích se však prodej realizuje přes tzv. call centrum nebo prostřednictvím velkoobchodů. V tomto případě je obchodní zástupce zodpovědný za distribuci, tedy za to, že má zákazník na výběr co nejširší portfolio výrobků (příchutí, barev, velikostí atd.), dále za vystavení, tedy za to, že jeho výrobky budou na nejlepších místech, na očích zákazníkům, na dosah ruky, a dále za vhodnou propagaci, tzn. za správný druh a množství propagačních letáček – cenovek, plakátů atd. Obchodní zástupce dále zodpovídá za správnost cen při prodeji, tedy za to, aby zákazník neprodával výrobky obchodního zástupce draž než konkurenční v případě, že je nakupuje za stejnou cenu (Konopáč, 2016).

Kromě prodeje a propagace výrobků má obchodní zástupce dále ve svých klíčových cílech stanovený i počet aktivních zákazníků, tedy zákazníků, kteří v určeném období odebrali zboží a zaplatili na něj. Tento cíl má však několik částí. První část představuje udržení současných zákazníků. To bývá pro obchodního zástupce nejsnadnější. Další je získávání nových zákazníků. Jakmile obchodní zástupce pozná celý svůj region, ve kterém pracuje, zjistí tak, kdo by se mohl stát jeho novým zákazníkem. Nového zákazníka představuje ten, kdo prodává výrobky konkurence nebo druh jeho výrobků, či služeb ještě

neprodává, ale mohl by. Aby obchodní zástupce získal nové zákazníky a zároveň si je udržel, musí mít dobrou komunikaci a odvahu je navštěvovat (Konopáč, 2016).

Jak již bylo zmíněno výše, zákazníci jsou pro obchodního zástupce lidé, kteří odebrali zboží a zaplatili za něj. A to je další oblast, za kterou je obchodní zástupce zodpovědný. A protože zaměstnavatel platí svého obchodního zástupce z peněz od zákazníků, stará se obchodní zástupce i o to, aby zákazníci skutečně včas platili (Konopáč, 2016).

V následujících bodech jsou shrnuty hlavní zodpovědnosti obchodního zástupce:

- Prodej
- Distribuce
- Vystavení zboží
- Propagace
- Správné ceny
- Počet zákazníků
- Zaplacené faktury

Hlavní náplní práce obchodního zástupce je tedy prodej, propagace výrobků a péče o zákazníky. Další jeho aktivity se už nemusí týkat přímo prodeje, ale vždy s ním budou nějak souviset. Může se jednat například o sběr různých dat o zákaznících a konkurenci, o mapování dalších příležitostí na trhu, účast na propagačních akcích výrobků a podobně (Konopáč, 2016).

Každá organizace by výběr svých obchodních zástupců neměla brát na lehkou váhu a měla by důkladně zvážit veškerá kritéria. Kromě obecných kritérií výběru uvedených výše existují podle V. Khelerové (2010) následující kritéria určená na pozici obchodního zástupce: odborné znalosti, organizační schopnosti, komunikativnost, prezentační schopnosti, styl vyjednávání, přesvědčování a argumentace, řešení konfliktů, stresová odolnost, schopnost práce v týmu, způsob zpracování agendy a loajalita k firmě.

## **1.2 Obchodní zastoupení v mezinárodním prostředí**

Pojem zastupitelská činnost podle H. Machkové, E. Černíkové a A. Sata (2014) představuje souhrn takových činností, které vedou k uzavírání různých typů kontraktů. Jedná se především o zajištění uzavírání kontraktů a dále o sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. Obchodní zastoupení tedy spočívá v tom, že zástupci vyhledávají příležitosti pro uzavírání obchodů a jejich odměnou je zpravidla provize.



V České republice tento typ zastoupení upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který rozlišuje následující dva typy smluv.

### **1.2.1 Smlouva o zprostředkování**

Touto smlouvou se zprostředkovatel vůči zájemci zavazuje, že mu zprostředkuje uzavření určité smlouvy s třetí osobou, a naopak, zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli provizi. Smlouva o zprostředkování se využívá převážně v oblasti služeb, na burzách a při jednorázových obchodech (Machková, Černíková, Sato, 2014).

### **1.2.2 Smlouva o obchodním zastoupení**

H. Machková, E. Černíková a A. Sato (2014, s. 17) představují následující definici: „*smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu obchodů nebo k ujednání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet a zastoupený se zavazuje platit obchodnímu zástupci provizi.*“ Sborník zákonů (2017, s. 345) definuje následující práva a závazky obchodního zástupce: „*obchodní zástupce nemá právo uzavírat jménem zastoupeného obchody, cokoli pro něho přijímat nebo jeho jménem právně jednat, není-li stanoveno jinak. Závazek obchodního zástupce zaniká uplynutím doby, na kterou byla uzavřena smlouva. V případě závažného porušení smluvních podmínek, může být smlouva o obchodním zastoupení ukončena i předčasně.*“ Smlouva o obchodním zastoupení musí být vždy v písemné podobě a může být uzavřena na dobu určitou nebo neurčitou (Zákony, 2017).

Jestliže není sjednáno, kde má obchodní zástupce vykonávat svoji funkci, sjednaným místem je území České republiky. Jestliže je obchodní zástupce zahraniční osoba, sjednaným místem je v tomto případě stát, ve kterém obchodní zástupce sídlí v okamžiku uzavření smlouvy (Zákony, 2017).

Smlouva o obchodním zastoupení se dále dělí na:

- **Výhradní obchodní zastoupení**

Jiného obchodního zástupce nemůže zastoupený na rozhodném území nebo pro určitou sféru osob využít v přídě, že bylo ujednáno výhradní obchodní zastoupení. Obchodní zástupce nemá ve stejné míře právo vykonávat obchodní zastoupení pro jiné osoby, ani uzavírat obchody na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. I bez spolupráce obchodního zástupce může zastoupený uzavírat obchody, na které se vztahuje výhradní obchodní zastoupení, a přesto obchodnímu zástupci vzniká právo na provizi.

V mezinárodním obchodě se pro tento typ provize podle H. Machkové, E. Černíkové a A. Sata (2014) používá termín „uznávací provize“ a její výši je třeba stanovit smluvně.

Pokud obchodní zástupce nemá na trhu dostatečně silné postavení, může smlouva o výhradním zastoupení znamenat pro zastoupeného určité riziko (Machková, Černíková, Sato, 2014).

- **Nevýhradní obchodní zastoupení**

Sborník zákonů (2017, s. 348) popisuje nevýhradní obchodní zastoupení následujícím způsobem: *„zastoupený může pověřit i jinou osobu stejným obchodním zastoupením, jaké ujednal s obchodním zástupcem, a obchodní zástupce může vykonávat činnost, ke které se zavázal vůči zastoupenému, i pro jiné osoby, popřípadě uzavírat obchody, jež jsou předmětem obchodního zastoupení, i na vlastní účet nebo účet jiné osoby.“*

Neexistence jednotné mezinárodní právní úpravy zastupitelských vztahů znamená pro obchodní zastoupení v mezinárodním prostředí klíčový problém. Důvodem jsou značné rozdíly v legislativních úpravách různých zemí světa. Pro některé organizace je velmi obtížné vybudovat v zahraničí kvalitní zastupitelskou síť, ale právě kvalita této sítě má často vliv na úspěch organizace na zahraničních trzích. Z tohoto důvodu by měla každá organizace věnovat výběru obchodních zástupců značnou pozornost. Dále by si měla uvědomit, že právě obchodní zástupce je na zahraničním trhu bezprostředně přítomen a zároveň reprezentuje zastoupeného. Pokud obchodní zástupce nevykonává správně svoji práci a nezná důkladně problematiku vyvážené komodity, může dojít k negativnímu ovlivnění jména českého vývozce v zahraničí. V některých případech mohou zastupitelské smlouvy brzdit vstup na zahraniční trh, jelikož mohou být použity nekalými konkurenty. Obchodní zástupce pak v zahraničí nevykonává dostatečnou činnost, což pro organizaci znamená určité ohrožení ve snižování vývozu (Machková, Černíková, Sato, 2014).

V tradičním pojetí mezinárodního obchodu není obchodní zástupce vůči zastoupenému v podřízeném postavení a není ani v zaměstnaneckém pracovněprávním vztahu. Toto však nefunguje ve všech zemích, a proto je třeba věnovat značnou pozornost při přípravě smluvního zajištění zastupitelských vztahů (Machková, Černíková, Sato, 2014).

Vývozci se mohou při uzavírání smluv se zahraničními zástupci řídit Vzorovou smlouvou Mezinárodní obchodní komory o obchodním zastoupení, jelikož se v tomto případě český občanský zákoník příliš nevyužívá. Vzorovou smlouvu lze využít v případě uzavírání smluv se zastupitelskými firmami a samostatně výdělečně činných osob (Machková, Černíková, Sato, 2014).

Povinností obchodních zástupců je pravidelně zprostředkovávat obchody v určité oblasti a zajistit dosažení určitého minimálního obratu za určité období. Dále je povinen respektovat smluvené podmínky, dodržovat pokyny zastoupeného a hájit jeho obchodní zájmy. Zástupci plní i významnou informační funkci. Mezi jeho další povinnosti patří tedy i informování o vývoji na trhu a o všech faktorech, které jsou zásadní pro zájmy zastoupeného. Obchodní zástupci mohou poskytovat i služby, například poradenské, servisní, udržování skladů náhradních dílů, skladování výrobků či vyřizování reklamací. Za splnění závazků třetí strany většinou zástupci neručí. Pokud je ve smlouvě stanoveno jinak, má zástupce nárok na zvláštní odměnu (Machková, Černíková, Sato, 2014).

K zásadním povinnostem zastoupeného patří seznámit obchodního zástupce se všemi klíčovými skutečnostmi, které jsou důležité pro výkon jeho činnosti včetně poskytnutí veškerých nezbytných podkladů a pomůcek, například katalogy, ceníky, vzorky atp. a uhrazení provize (Machková, Černíková, Sato, 2014).

Obchodní zastoupení a obchodní zástupce představuje pro podnik velmi důležitý článek ke zprostředkování obchodu nejen v domácím prostředí, ale také v mezinárodním měřítku. Znalosti této problematiky jsou důležité při konkrétním výběru pracovníka na tuto pozici. Postupem pro všeobecný výběr pracovníků se bude věnovat kapitola 2.

## **2 Výběr pracovníků**

Před samotným vyhledáváním a výběrem pracovníka do podniku je nutné, aby si podnik nejprve zanalyzoval volné pracovní místo, aby bylo jasné, jaké pracovní povinnosti a podmínky daná pracovní pozice vyžaduje a jaké požadavky jsou na pracovníka vyžadovány. Součástí této kapitoly bude také popis procesu vyhledávání a výběru pracovníků.

### **2.1 Analýza pracovního místa**

Analýza pracovního místa znamená proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování potřebných informací o pracovních místech. Jedná se tedy o úkoly, odpovědnosti a podmínky kladené na pracovní místo a vztah k ostatním pracovním místům (Armstrong, 2006).

Koubek (2015) uvádí dva okruhy otázek, na které se analýza pracovního místa dělí: první z nich představuje takové otázky, které se týkají pracovních úkolů a podmínek, druhý okruh obsahuje otázky týkající se především samotného pracovníka, jeho fyzických a duševních požadavků, dovedností, vzdělání a kvalifikace, pracovních zkušeností, ale také charakteristiky jeho osobnosti a postojů. Při správném a důsledném zodpovězení otázek týkajících se pracovních úkolů a podmínek, dochází k celkovému popisu pracovního místa a na něm souvisejících podmínek. Popis pracovního místa popisuje práci a nikoliv osobu, která ji vykonává. Jak uvádí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005), popis pracovního místa má důležitý význam pro různé fáze procesu získávání a výběru pracovníků.

Otázky týkající se samotného pracovníka jsou podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) zaměřeny na charakteristiku jeho schopností, chování a osobnosti a zároveň jsou požadovány na danou pracovní pozici. Odpovědi na otázky tohoto typu tvoří tzv. specifikaci pracovního místa (viz kapitola 2.1.1) nebo specifikaci požadavků na pracovníka (viz kapitola 2.1.2). Analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci tak, jak v době analyzování skutečně vypadala. S tím také souvisí požadavek o maximální přesnost, pravidelnou aktualizaci popisu a specifikaci pracovních míst (Armstrong, 2006).

#### **2.1.1 Specifikace požadavků pracovního místa**

Pro vypracování specifikace požadavků je zapotřebí celkový popis pracovního místa. K této specifikaci dochází proto, aby organizace měla přehled, komu bude danou pracovní pozici nabízet, jaké zvolí metody při výběru pracovníků, podle jakých kritérií se bude při

výběru řídit anebo jaké dokumenty bude po uchazečích o práci požadovat (Koubek 2015). Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) obsahuje tento způsob specifikace následující kroky:

- první z nich se týká prostudování příslušného popisu pracovního místa či jeho analýzy;
- druhý se týká konfigurace podobných klíčových úkolů a činností pracovního místa do skupin;
- dále je zapotřebí přiřadit ke každé takto vytvořené skupině požadované znalosti a dovednosti, které toto pracovní místo vyžaduje pro úspěšné zvládnutí činností a splnění úkolů v dané skupině.

Tyto požadavky je vhodné rozdělit do následujících skupin:

- první skupina představuje pracovní způsobilost uchazeče, například způsobilost k řešení problémů, schopnost formulace krátkodobých či dlouhodobých cílů aj.;
- mezi další skupiny lze řadit dosavadní zkušenosti uchazeče; znalosti a dovednosti, ale také vlastnosti a rysy osobnosti (viz kapitola 2.1.2).

Takto sestavené požadavky mohou být chápány jako kritéria výběru.

### **2.1.2 Specifikace požadavků na pracovníka**

Specifikace požadavků na pracovníka či popis pracovního místa je nezbytnou etapou jak pro personální řízení, tak i pro definování ideálního profilu kandidáta (Koubek, 2015). Jak uvádí Vajner (2007), při profilování ideálního uchazeče zajímá obchodního manažera především jeho odbornost, osobní předpoklady, zkušenosti, ochota cestovat, zájem o administrativu, vzdálenost bydliště od pracoviště atd. Všechny tyto požadavky jsou potřebné a zároveň požadované od uchazeče na danou pozici.

M. Armstrong (2006) uvádí následující požadavky na pracovníka:

- odborné schopnosti pro plnění dané funkce, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností;
- požadavky na takové chování pracovníka, aby odpovídalo kultuře organizace
- odborná příprava, zkušenosti a praxe;
- schopnost uchazečů přizpůsobit se podnikové kultuře a zároveň v ní pracovat
- zvláštní požadavky, které si určitá organizace stanoví;

- požadavek, který se týká například ochoty uchazeče cestovat či neobvyklé pracovní doby atd.

Specifikace požadavků na pracovníka týkající se zejména chování a postojů se používá především jako východisko pro strukturovaný pohovor (Koubek, 2015). Podle M. Armstronga (2006) je důležité při výběru uchazeče předejít nadhodnocené kvalifikaci a schopnosti. Je přirozené mít maximální požadavky, ale při nerealistických požadavcích dojde k problémům s přilákáním pracovníků a k nespokojenosti mezi vybranými pracovníky, kteří mají vyšší kvalifikaci, než je potřeba. Podhodnocení může být stejně nebezpečné, ale vyskytuje se méně. Proto je důležité rozlišovat požadavky na podstatné a žádoucí. Oba tyto požadavky se stanovují a definují podle hlavních bodů schopností, vzdělání, odborné přípravy a praxe. Nutné je také uvést zvlášť informace o pracovních podmínkách.

Podle Khelerové (2010) je rozdělení požadavků dobré k tomu, aby nebyl vyřazen kandidát, který nesplňuje dílčí kritérium, které pro danou funkci nemá velký význam. Naopak jestliže nesplní některé z podstatných kritérií, přestože v dalších obstál, měl by být vybrán vhodnější kandidát. Unáhlenost se při výběru pracovníka nedoporučuje, jelikož by se později mohlo ukázat, že se pracovník v nové funkci neosvědčí a zaměstnavatel bude muset začít s výběrem znovu.

Po důkladném zanalyzování pracovního místa, včetně specifikací všech jeho požadavků, má nyní organizace jasno, koho bude vyhledávat a komu bude volné pracovní místo nabízet. V následující kapitole bude popsán proces vyhledávání a získávání pracovníků, jaké vnitřní a vnější podmínky mohou ovlivnit rozhodování uchazeče a také z jakých zdrojů lze potenciální pracovníky vyhledávat.

## **2.2 Vyhledávání pracovníků**

Vyhledávání pracovníků je činnost, která má za úkol zajistit s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu, aby neobsazená pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa (Armstrong, 2006). Což podle Koubka (2015) spočívá především v informování uchazečů o volných pracovních místech v organizaci a následné nabídce těchto volných pracovních míst, v identifikování a vyhledávání přijatelných pracovních zdrojů, v přímém kontaktu s uchazeči a v získávání odpovídajících informací o nich a v důkladném organizačním a administrativním zajištění všech těchto aktivit. Klíčovou fází pro formování pracovní síly organizace představuje

vyhledávání a výběr pracovníků. Tato fáze rozhoduje do značné míry o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici a zda bude organizace úspěšná, prosperující a konkurenceschopná.

Při procesu vyhledávání pracovníků stojí proti sobě dvě strany. Na jedné straně je vyhledávání potenciálních pracovníků z vnějších zdrojů, tedy pracovníků, kteří jsou pro organizaci zcela noví a mohou tak do organizace vnést nové nápady a zkušenosti, ale také pracovníků, kteří již v organizaci působí, ale mají zájem změnit svoji současnou pozici. Na druhé straně stojí organizace, která postrádá potřebné pracovní síly. Tento proces vyhledávání musí zajistit takový tok informací mezi výše zmíněnými stranami, aby potenciální zájemci o práci na nabídku zaměstnání zareagovali. Zájemci o zaměstnání mohou být významně ovlivněni obsahem a způsobem informování o volném pracovním místě, ale také vnějšími a vnitřními podmínkami vyhledávání (Koubek, 2015).

### **2.2.1 Vnitřní a vnější podmínky vyhledávání pracovníků**

Na vnitřních a vnějších podmínkách vyhledávání a získávání pracovníků závisí, jakým způsobem budou potenciální uchazeči na nabídku určitého pracovního místa a v určité organizaci reagovat (Armstrong, 2006).

Vnitřní podmínky souvisejí s konkrétním pracovním místem, u nichž hrají podle Koubka (2015) důležitou roli následující podmínky:

- povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka, jeho vzdělání a kvalifikace;
- rozsah povinností a odpovědnost, organizace práce a pracovní doby;
- místo výkonu práce;
- pracovní podmínky, jimž jsou například odměny, pracovní prostředí či zvláštní zaměstnanecké výhody pracovního místa.

Dále souvisejí s organizací, jimiž může být například:

- význam, prestiž organizace a její úspěšnost neboli její hospodářské výsledky;
- pověst organizace, tedy serióznost ve vztahu nejen k zaměstnancům, ale i k zákazníkům;
- úroveň a spravedlnost odměňování, úroveň péče o pracovníky;

- možnost vzdělání a personálního rozvoje, mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci a v neposlední řadě také umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

Vnější podmínky vyhledávání a získávání pracovníků jsou oproti vnitřním podmínkám daleko rozsáhlejší, a proto dle Koubka (2015) budou uvedeny jen ty nejdůležitější. Patří sem zejména demografické podmínky, dále podmínky ekonomické, sociální, technologické, sídelní neboli charakter osídlení v okolí organizace a podmínky politicko-legislativní.

Vnitřní podmínky jsou ovlivněny především individuálním rozhodováním potenciálních uchazečů, zatímco vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané (Armstrong, 2006).

## **2.2.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků**

Podle Koubka (2015) existují dva termíny pro proces získávání pracovníků. Jedním z nich je tzv. nábor pracovníků, který znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Vieira (1994) uvádí, že nábor obchodních zástupců by měl být kontinuálním procesem, nikoliv jednorázovou kampaní. Naopak termín získávání pracovníků usiluje o získávání pracovníků nejen zvnějšku, ale především o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace, čímž usiluje o hospodaření s pracovní silou a o zvyšování produktivity práce. Kromě toho lze pojem získávání pracovníků definovat také jako zajištění potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků. Organizace se dále snaží získat takové pracovníky, kteří budou naplňovat její cíle a zájmy. Dále se snaží o přijetí takových pracovníků, kteří jsou cílevědomí a motivovaní pro práci a jejichž individuální zájmy se co nejvíce podobají zájmům a hodnotám organizace a její kultuře.

K vnitřním zdrojům pracovních sil patří: pracovníci nadbyteční v důsledku technického rozvoje; pracovníci uvolňovaní z důvodu ukončení činnosti či jiných organizačních změn; pracovníci, kteří jsou na základě své dosažené praxe či kvalifikace vhodné k přemístění na náročnější pracovní pozici; pracovníci, kteří chtějí z vlastní vůle přejít na nově vzniklou či uvolněnou pracovní pozici v jiné části organizace (Koubek, 2015).

Výhodami pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů podle M. Armstronga (2006) jsou:

- organizaci jsou již známy silné a slabé stránky uchazeče, a naopak uchazeč zná lépe organizaci, ve které pracuje;



- zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků;
- lepší návratnost investic, které organizace vložila do rozvoje a kvalifikace pracovníka, či zkušenosti, které pracovník mohl získat během své dosavadní práce v organizaci.

Pokud si tedy organizace zvolí tento proces, měla by však brát na vědomí to, že tak zabrání pronikání nových myšlenek, nápadů a zkušeností z vnějšího prostředí, ale také hrozí špatné mezilidské vztahy na pracovišti, například v podobě soutěžení o povýšení.

Mezi hlavní výhody a nevýhody pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů podle Koubka (2015) i Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) patří velká rozmanitost schopností, talentů, názorů, zkušeností a úhlů pohledů, které v organizaci nenajdeme. Získávání kvalifikovaného pracovníka z vnějšku je mnohem levnější než učit a školit vnitřního zaměstnance. Naopak nevýhodami takového výběru je složité získávání a rozdělení potenciálních uchazečů, které je také nákladné. Dále jim chybí zkušenosti s chodem a orientací v organizaci.

### **2.2.3 Proces získávání pracovníků**

V dnešní době je postup získávání pracovníků metodicky propracovaný. Při jeho dodržení organizace rychleji obsadí volné pracovní místo. Znalost charakteristiky jednotlivých pracovních míst umožňuje efektivní proces získávání pracovníků, kterou lze získat z výše zmíněné analýzy pracovních míst a také lze vycházet z personálního plánování (Koubek, 2015).

Tento proces obsahuje dle Koubka (2015) a Armstronga (2006) několik po sobě jdoucích kroků:

- **Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Tato identifikace vychází z plánů organizace a z aktuální a operativní potřeby pracovníků. Personalisté a manažeři odhadují na základě plánů činnosti, investic a technického rozvoje počet potřebných pracovníků v organizaci. S určitým předstihem je třeba identifikovat potřebu dodatečných pracovních sil, než dojde k vlastnímu výběru pracovníků. Ještě větší předstih vyžaduje okamžik, kdy bude potřeba dodatečných pracovních sil skutečně aktuální.

- **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Popis a specifikace pracovního místa je již charakterizováno v kapitole 2.1.

- **Zvážení alternativ**

V dnešní době organizace klade velký důraz na hospodaření s pracovní silou a zároveň se co nejvíce snaží o snižování nákladů práce. Dříve, než se organizace rozhodne pro výběr nových pracovních sil, zváží například tyto možné alternativy: zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti, či pokrytí práce formou smlouvy s jinou organizací. V případě, že práce vyžaduje plný úvazek, je třeba dále pokračovat v procesu získávání pracovníků. To však dále ovlivňuje další kroky získávání i výběru pracovníků, například metody získávání či kritéria výběru.

- **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

Tento bod rozhoduje o skutečnosti, zda se organizace při získávání pracovníků zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil, nebo zda tyto zdroje bude kombinovat. Jak je již zmíněno výše, pro organizaci je mnohem snadnější vlastní identifikace pracovních sil. Získávání informací o uchazečích o zaměstnání z vnějších zdrojů je pro organizaci velmi obtížné a nákladné.

- **Volba metod pro vyhledávání pracovníků**

Je nezbytné dát na vědomí vhodným potenciálním uchazečům existenci volných pracovních míst v organizaci a lákat je k jejich zájmu o tato pracovní místa. Volba metod vyhledávání pracovníků závisí na tom, zda se organizace rozhodne vyhledávat pracovníky z vnějších či vnitřních zdrojů, jaké požadavky daná pracovní pozice od pracovníků vyžaduje, jaká je současná situace na trhu práce, kolik prostředků je organizace schopná vynaložit na vyhledávání pracovníků a jak rychle potřebuje pracovní místo obsadit.

Jak uvádí Koubek (2015), těchto metod pro vyhledávání pracovníků je celá řada, a proto by se měly zohlednit pouze ty, které organizace nejčastěji používají. Jednou z nejčastějších metod je metoda, kde se uchazeči o pracovní místo nabízejí sami, nebo současný pracovník organizace je někým doporučen. Další možnou metodou je přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Mezi neosobní metody vyhledávání patří zejména vývěsky v organizaci nebo mimo ni, letáky vkládané do poštovních schránek nebo inzerce ve sdělovacích prostředcích. Dále možnost organizace spolupracovat s různými institucemi, například spolupráce se vzdělávacími institucemi, s odbory a zároveň využívání jejich informačního systému, spolupráce se sdružením odborníků, vědeckými společnostmi

a s úřady práce. Mnohé organizace v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou využívají při vyhledávání pracovníků služeb komerčních agentur či zprostředkovatelen. V současné době se čím dál více prosazuje metoda vyhledávání s využitím počítačových sítí nebo internetu.

Pokud se organizaci podaří úspěšně vyhledat vhodné uchazeče na volnou pracovní pozici, další krok bude představovat samotný výběr toho nejlepšího, který splňuje veškeré požadavky vyžadované pracovním místem. Následující kapitola bude tento výběr blíže specifikovat.

## 2.3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků představuje podstatnou složku řízení lidských zdrojů a navazuje na další personální činnosti, jako plánování a vyhledávání zaměstnanců, analýzu práce, pracovních míst, školení a rozvoj zaměstnanců (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Hlavním úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) najít takové uchazeče pro obsazované pracovní místo, kteří nejvíce odpovídají kritériím organizace, a to jak po stránce odborné, tak i po stránce osobnostní. V úvahu bere také jeho potenciál v rozvoji a flexibilitu. Současně při výběru vhodného pracovníka je zapotřebí shromáždit o něm dostatek informací, odhadnout ho, předvídat schopnost pracovního výkonu a informovat ho o pracovním místě (Koubek, 2015). Jak uvádí Vajner (2007), výběr je však vždy oboustranným procesem, ze strany organizace i ze strany uchazeče, kdy si organizace vybírá svého pracovníka a naopak, kdy si uchazeč vybírá organizaci.

Při výběru pracovníků dochází k posuzování jeho způsobilosti k výkonu práce na obsazované pracovní místo, proto je velmi důležité, aby si organizace stanovila kritéria, podle kterých budou uchazeči posuzováni a hodnoceni. Dále je zapotřebí, aby organizace prověřila spolehlivost a validitu těchto kritérií pro určení budoucího výkonu pracovníka a zvolila takové metody, podle kterých by bylo možné co nejobjektivněji prokázat, zda nebo do jaké míry uchazeč daným kritériím vyhovuje. Kvalita výběru pracovníků a přiměřenost použitých metod rozhodují o tom, jaké pracovní síly bude mít organizace k dispozici (Koubek, 2015).

Osobnost uchazeče a pracovní způsobilost patří mezi neměřitelné či obtížně měřitelné nástroje. Stejně tak i objektivní stanovení požadavků pracovního místa, týmu a organizace. Proto je zapotřebí, aby se organizace uchylovala k určitým klasifikacím, například aby uchazeče třídila do skupin podle jejích předem stanovených kritérií za použití metod

výběru (viz kapitola 2.3.1), které těmto kritériím odpovídají (Armstrong, 2006). Podle Koubka (2015) je zapotřebí, aby se organizace zabývala určitými úkoly ještě před tím, než začne s výběrem pracovníků. Podle něho je tedy důležité, aby si stanovila své požadavky obsazovaného pracovního místa z hlediska odborné způsobilosti pracovníka, tedy požadavky jako je stupeň a obor vzdělání, kvalifikace, speciální kurzy, délka praxe v oboru apod. Dále považuje za nutnost, aby organizace určila, na základě čeho bude posuzovat odbornou způsobilost pracovníka. Může ji posuzovat například na základě výučního listu, maturitního vysvědčení, diplomu, dokladů o absolvování specializovaných kurzů, atestací, státních či jiných zkoušek z jazyka, řidičského průkazu, dokladů o praxi apod. Následně by si organizace měla zvolit kritéria pracovního výkonu na obsazovaném pracovním místě, tedy požadované pracovní výsledky a požadované pracovní chování. Také je nutné, aby organizace rozhodla, podle čeho bude předvídat budoucí výkon práce pracovníka. Mohou to být například údaje z dotazníků, hodnocení pracovního výkonu či reference z předchozího zaměstnání, výsledky pohovorů či testů apod. U tohoto procesu je nutné, aby organizace využívala již zpracovanou specifikaci pracovního místa (viz kapitola 2. 1). Dále je zapotřebí stanovení takových kritérií, které se týkají osobnosti pracovníka. Tato kritéria jsou důležitá jak pro samotnou práci pracovníka, tak i pro jednotlivé týmy, útvary a celou organizaci. Při stanovování těchto kritérií vychází organizace zpravidla z povahy práce na pracovním místě a z povahy pracovních a sociálních kontaktů pracovníka s ostatními lidmi. Ke kritériím, které může určité pracovní místo vyžadovat, patří například spolehlivost pracovníka, důkladnost, přizpůsobivost, schopnost a ochota spolupracovat, vstřícnost, tolerance k ostatním apod. K dalším klíčovým úkolům organizace patří stanovení faktorů a metod, které používá k zjišťování a předvídání charakteristických vlastností pracovníka. Tyto faktory a metody jsou opět důležité jak pro práci v týmu, útvaru, tak i pro celou organizaci. Především se v tomto procesu využívají osobnostní testy, AC, pohovory, manažerské hry apod. Nakonec musí organizace přijít na to, jakým způsobem si opatří objektivní, dostatečně podrobné, věrohodné a účelové informace o pracovníkovi. Tyto informace podávají organizaci odpověď na otázky, zda pracovník může a zároveň chce vykonávat příslušnou práci a zda zapadne do pracovního týmu a celé organizace. Jelikož úspěšný výběr pracovníka závisí především na kvalitě informací o uchazečích, dávají organizace velmi často přednost výběru pracovníků z vnitřních zdrojů, kdy jsou informace o pracovnících spolehlivější a posuzování pracovní způsobilosti je tak snadnější (Koubek, 2015, Armstrong, 2006).

### 2.3.1 Metody výběru pracovníků

Je nezbytné, aby samotnému výběru pracovníků předcházel výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení, tedy metod výběru, které musejí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu, typu práce a požadavkům na pracovníka. Nicméně stanovení těchto kritérií nezaručuje organizaci úspěšný výběr pracovníků. Ten však především závisí na kvalitě informací o uchazečích, které organizace získává například prostřednictvím dotazníků, referencí apod. (Armstrong, 2006). Vajner (2007), Khelerová (2010), Dale (2007) a Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) uvádějí následující výběrové metody:

- **Přijímací a výběrový pohovor**

Jedná se o nejvhodnější a klíčovou metodu výběru pracovníků, avšak musí být dobře připraven. Obecným cílem této metody je posouzení pracovní způsobilosti uchazeče pro obsazované pracovní místo. Hlavním cílem je získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, ale také verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech. Mezi další hlavní cíle patří schopnost poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní a posouzení jeho osobnosti. Na základě množství a struktury účastníků a podle obsahu a průběhu existují různé podoby výběrového pohovoru. Osoba, která pohovor provádí, musí celý jeho proces zkoumat ve třech rozdílných, ale vzájemně propojených složkách: příprava, provedení a vyhodnocení.

- **Psychologické testy schopností, zájmů, inteligence, osobnosti a motivace**

Umožňují hodnotit uchazeče za stejně stanovených podmínek a všichni tito uchazeči by měli dostávat identické otázky s objektivním hodnocením. Jedná se o přísná kritéria, která by však měla organizacím pomoci se zdokonalením výběrových postupů. Mají-li mít testy nějakou hodnotu, musejí pocházet ze spolehlivých zdrojů, jejich realizace by měla být provedena řádným postupem a také by měly být odborně vyhodnoceny. U této metody je patřičné využít služeb specializovaných poradenských firem zabývajících se výběrem pracovníků. Tyto testy by měly být pouze jako doplňkem metod jiných.

- **Životopis**

Tato metoda se nejčastěji používá spolu s jinou metodou výběru pracovníků a rovněž patří mezi metody oblíbené. Životopis by měl mít přehlednou a strukturovanou formu a měl by v první řadě obsahovat osobní údaje o uchazeči jako jméno, adresu, kontakt a datum narození. Dále následují údaje o jeho pracovních zkušenostech, vzdělání

a absolvovaných kurzech a školeních. Vhodné je také uvést získaný titul, certifikát, jazykové znalosti, organizační dovednosti, technické a jiné schopnosti a dovednosti, dále skupiny řidičského průkazu a možné je také k životopisu přiložit reference či jiné přílohy, které organizace nebo agentura vyžaduje.

- **Ukázka práce**

Ukázka práce znamená, že organizace zadá uchazečům úkol, jehož splnění o nich vypoví jejich dovednosti a odborné znalosti, popřípadě i jejich schopnosti v písemném a ústním projevu.

- **Posudky**

U této metody je vhodné, aby si zaměstnavatel nadefinoval své požadavky na informace.

- **Zdravotní prohlídka**

U některých typů prací je při výběru pracovníků vyžadovaná lékařská prohlídka jako jedno z kritérií výběru, a to zejména tehdy, kdy by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních pracovníků. V dnešní době je však zdravotní prohlídka jako jedna z metod výběru brána za diskriminační metodu.

- **Metoda AC**

Tato metoda se týká hodnocení většího počtu uchazečů, z kterého jsou pak následně vybrány budoucí zaměstnanci. Prostřednictvím metody AC se nejprve určí konkrétní charakteristiky potřebné na danou pracovní pozici, které pak vyškolení hodnotitelé u jednotlivých uchazečů pozorují, a nakonec se veškeré získané výsledky vyhodnotí. Uchazeči jsou zapojováni do hraní rolí, zpracovávají různé projekty jak v týmu, tak individuálně, své výsledky před všemi zúčastněnými obhajují, čelí různým námitkám, vedou argumentační dialog a v neposlední řadě také skládají psychologické testy. Jedná se tedy o komplex metod, která určují kritéria slabých a silných stránek uchazečů potřebné na danou pracovní pozici. Tuto metodu výběru mohou využít i menší organizace, ale musejí počítat s její velkou náročností na přípravu a z toho samozřejmě i vyplývající vyšší náklady na realizaci z důvodu zapojení externí organizace.

- **Výpis z trestního rejstříku**

Pro některé zákonem stanovené funkce je výpis z trestního rejstříku povinný. Nutný souhlas uchazeče je tehdy, pokud ho organizace vyžaduje v případech, kde povinný není.

- **Reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného**

V každém životopisu musí uchazeč uvést kontaktní osoby, které o něm mohou poskytnout reference potřebné pro nového zaměstnavatele. Jestliže uchazeč nemá ve svém životopisu uvedené konkrétní referenční osoby, je třeba ho o tyto údaje požádat. Za vhodné se považuje předem uchazeče upozornit na ověřování některých doporučení. Zaměstnavatelé nejsou oprávněni podávat informace o svých současných či minulých zaměstnancích bez jejich souhlasu.

### **2.3.2 Ukončení procesu výběru**

Celkový výběrový proces je zakončen hodnocením každého z uchazečů na základě předem stanovených kritérií a jejich následným porovnáváním. Vybrán by měl být ten uchazeč, který těmto kritériím vyhovuje nejvíce. Po úspěšném výběru kandidáta je vhodné, aby jej organizace telefonicky vyrozuměla a kandidát tak mohl potvrdit svůj souhlas s nástupem. Při osobním setkání se formou podpisu uzavírá mezi organizací a nově vybraným zaměstnancem pracovní smlouva, kterou upravuje příslušný zákon. Dále je vhodné nového zaměstnance přátelsky uvítat, vyjádřit mu osobní potěšení při jeho nástupu a dobře ho na novém pracovním místě uvést (Ludlow, Panton, 1995).

V rámci udržení pověsti dobrého zaměstnavatele je vhodné, aby organizace taktně a se sympatiemi informovala ty kandidáty, kteří u výběru neuspěli. Nikdy není zbytečné poděkovat za projevený zájem a účast u pohovoru (Ludlow, Panton, 1995).

Poslední fáze výběru pracovníků se týká jejich proškolení a seznámení se s novou prací a pracovním prostředím. Touto fází výběru se však práce dále zabývat nebude.

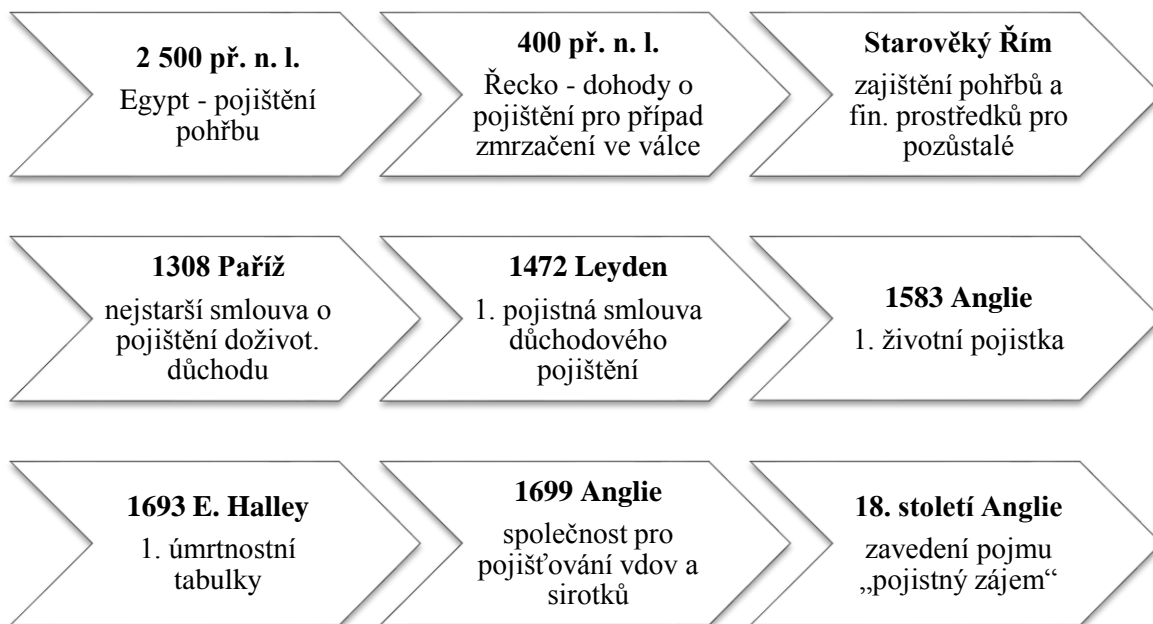
Následující kapitola se bude věnovat představením konkrétní společnosti, ve které byl problém kritérií výběru obchodního zástupce řešen.

### 3 Charakteristika společnosti Kooperativa, a. s.

V této kapitole bude představena česká pojišťovací společnost, která poskytla z interních zdrojů veškeré potřebné informace k vypracování analytické části. V následujících kapitolách bude společnost popsána detailněji od samého počátku vzniku až do současnosti.

#### 3.1 Historie životního pojištění a historie životního pojištění na území ČR

Jedním z prvních pojištění bylo životní pojištění, kdy se lidé začali pojišťovat proti ohrožení zdraví či života. Na obrázku 3.1 je znázorněna historická osa životního pojištění. Z obrázku je zřejmé, že pojišťovat se začínalo již ve starověkém Egyptě 2 500 před n. l.



Obr. 3.1: Historie životního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Na obrázku 3.2 je ve čtyřech krocích popsán historický vývoj životního pojištění na území České republiky. K největšímu rozmachu životního pojištění dochází ve druhé polovině 19. století, kdy je poprvé vydána právní norma upravující pojišťovnictví.





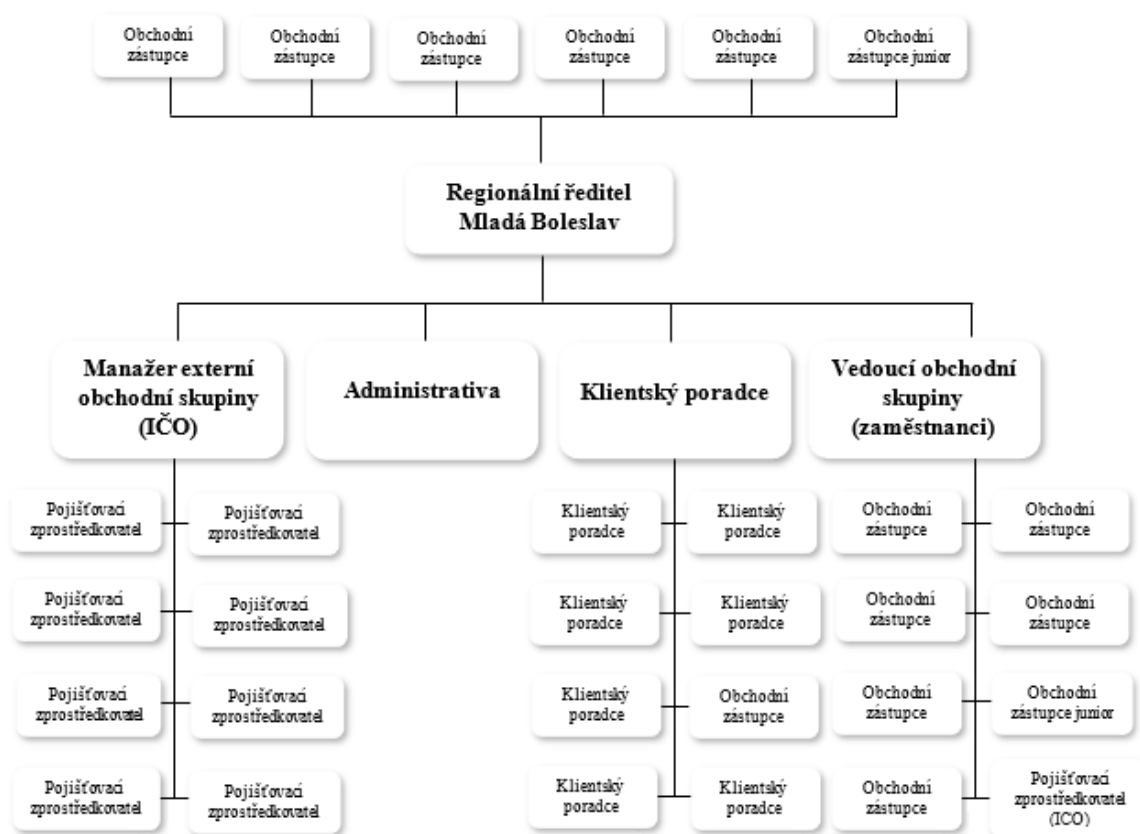
Obr. 3.2: Životní pojištění na území ČR

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

1. 1. 1969 vznikla Česká státní pojišťovna se sídlem v Praze a Slovenská štátna poisťovňa se sídlem v Bratislavě. Monopol těchto dvou pojišťoven trval až do roku 1991. První komerční pojišťovnou na území bývalého Československa byla Kooperativa, československá družstevní pojišťovna, a. s.

### 3.2 Organizační schéma

Na následujícím obrázku 3.3 je zobrazeno organizační schéma mladoboleslavské pobočky Kooperativa, a. s. k 1. 1. 2018. Statutární orgán tvoří jeden jednatel, jímž je od roku 2010 generální ředitel Ing. Pavel Rendl.



Obr. 3.3: Organizační schéma Kooperativa, a. s.

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy

### 3.3 Obecné informace

Pojišťovna Kooperativa je na českém trhu již 25 let, spravuje přes dva miliony klientů a zaměstnává 3 848 zaměstnanců. Kooperativa, a.s. je česká firma se stabilním zázemím skupiny Vienna Insurance Group. Nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění pro občany, drobné firmy a velké podniky. Dále poskytuje pojištění motorových vozidel a pojištění podnikatelů.

Pojišťovna velmi dbá na kvalitu servisu, který poskytuje. U klientů si buduje důvěru rychlým a osobním řešením pojistných událostí, ale také při sjednávání smluv. Každý zaměstnanec dbá na etiku chování a dodržuje etický kodex vydaný společností. V pojišťovně si uvědomují společenskou odpovědnost a snaží se, aby lidé vnímali Kooperativu jako českou značku. Právě proto se pojišťovna věnuje projektům a sponzoruje je. Jsou jimi například dlouhodobé a stabilní projekty s potenciálem pro další rozvoj nebo projekty, kde Kooperativa může vystupovat jako generální nebo hlavní partner (Kooperativa NBL – basketbalová soutěž).

Na obrázku 3.4 je logo pojišťovny. Logo je v zelené barvě, která je i barvou firemní. Veškeré marketingové nebo administrativní materiály na sobě nesou prvek zelené barvy.



Obr. 3.4: Logo pojišťovny

Zdroj: <http://www.sign.estranky.cz/fotoalbum/kooperativa/logo-kooperativa-nove.html>

#### 3.3.1 Vienna Insurance Group

VIG je přední specialista na pojištění v Rakousku, ve střední a východní Evropě. Zhruba 50 společností z 25 zemí tvoří koncern s dlouhou tradicí a silnými značkami. Kořeny VIG sahají až do roku 1824 a již v této době bylo na trhu několik pojišťovacích společností. Základním pojištěním bylo tehdy pojištění proti požáru.

Od roku 1898 obsahoval název společnosti odkaz na město Vídeň. Po rozpadu habsburské monarchie v roce 1919 se název společnosti změnil na „Gemeinde Wien – Städtische Versicherungsanstalt“. V dalších letech se společnost postupně rozšiřovala, byly slučovány další společnosti a nabídka produktů se rozšiřovala.

### **3.4 Produktové portfolio**

Pojišťovna nabízí širokou škálu produktů, pomocí nichž se mohou klienti pojistit nejen proti škodným událostem na majetku, ale i proti ohrožení zdraví či života. Klienti si tak mohou vybrat například havarijní pojištění, životní pojištění, pojištění majetku, cestovní pojištění apod. Jednotlivé produkty, které společnost svým klientům nabízí, jsou následující:

- Pojištění osob
- Pojištění majetku
- Pojištění odpovědnosti
- Cestovní pojištění
- Pojištění vozidel
- Pojištění malých a středních podnikatelů
- Pojištění měst a obcí
- Pojištění průmyslu

## 4 Popis výběrového procesu ve společnosti a analýza zjištěných kritérií

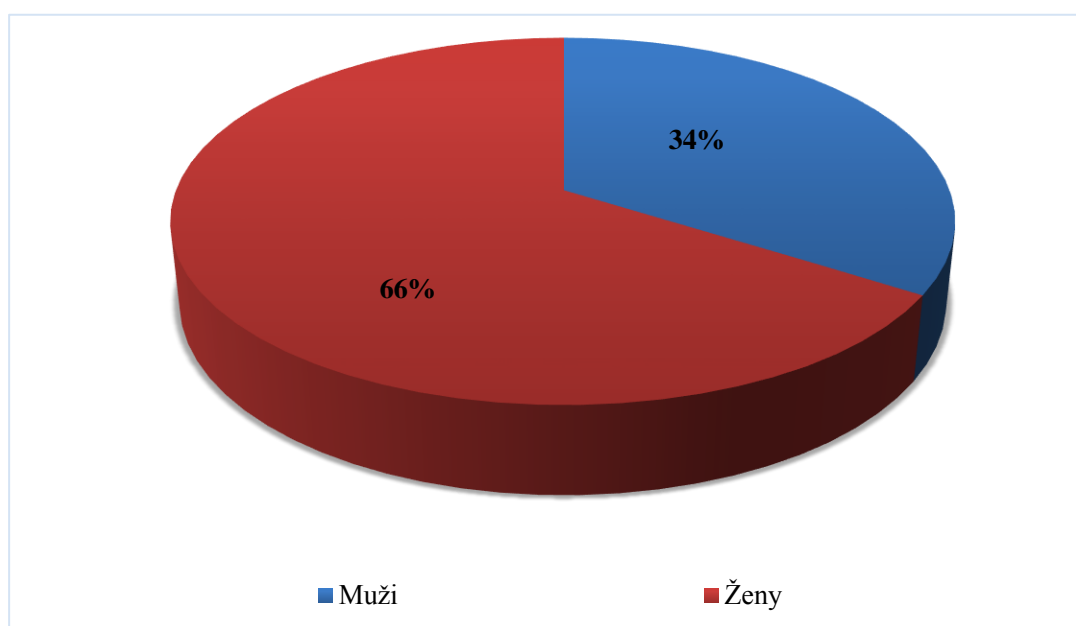
Tato kapitola se bude zabývat složením obchodních zástupců ve společnosti a deskripcí způsobu jejich vyhledávání a výběru, včetně podnikem stanovených kritérií. Dále bude realizováno šetření, ve kterém bude proveden kvalitativní výzkum formou dotazníků se škálovými i otevřenými otázkami. Nakonec budou zjištěná kritéria výběru v podniku porovnána s teoretickou rešerší a budou navržena nápravná opatření.

### 4.1 Stávající složení obchodních zástupců ve sledované pobočce

Aktuálně je ve sledované regionální pobočce celkem 32 obchodních zástupců, z nichž převažují ženy (viz Obr. 4.1). Obchodní zástupci mají se společností uzavřenou zaměstnaneckou smlouvu či spolupráce probíhá na základě živnostenského listu. Jedná-li se o externího zaměstnance, uzavírá se společností smlouvu o spolupráci neboli smlouvu o obchodním zastoupení.

#### 4.1.1 Složení obchodních zástupců muži x ženy

Složení obchodních zástupců dle pohlaví procentuálně zobrazuje obrázek 4.1, na němž je viditelné, že z celkového počtu obchodních zástupců o více jak 50 % převažují ženy. Mužů je ve sledované pobočce pouze 34 %.



Obr. 4.1: Poměr mužů a žen v procentech

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

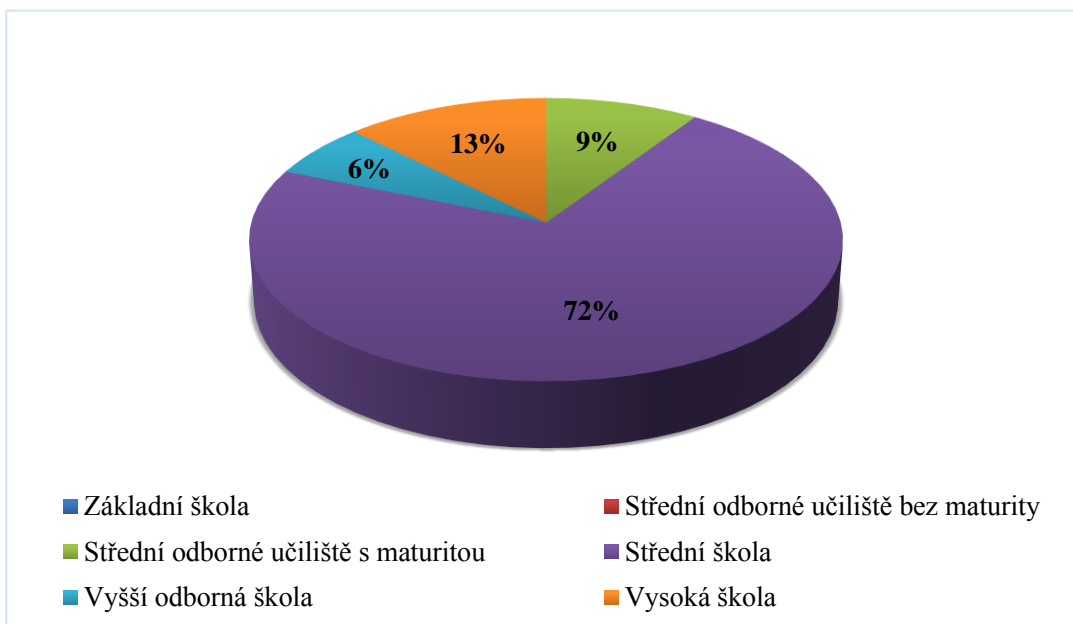
### 4.1.2 Složení obchodních zástupců dle stupně dosaženého vzdělání

Z tabulky 4.1 a z obrázku 4.2 je patrné, že téměř většina obchodních zástupců má středoškolské vzdělání. Získání maturitního vysvědčení představuje pro společnost takové kritérium, kterého každý obchodní zástupce musí dosáhnout. Pouze minimální počet obchodních zástupců dosáhlo vyššího odborného či vysokoškolského vzdělání. Toto zjištění může společnosti přinést určité nevýhody.

Tab. 4.1: Složení obchodních zástupců dle stupně dosaženého vzdělání

Stupeň dosaženého vzdělání	Počet obchodních zástupců
Základní škola	0
Střední odborné učiliště bez maturity	0
Střední odborné učiliště s maturitou	3
Střední škola	23
Vyšší odborná škola	2
Vysoká škola	4

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti



Obr. 4.2: Složení obchodních zástupců dle stupně dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

### 4.1.3 Složení obchodních zástupců dle věkového rozmezí

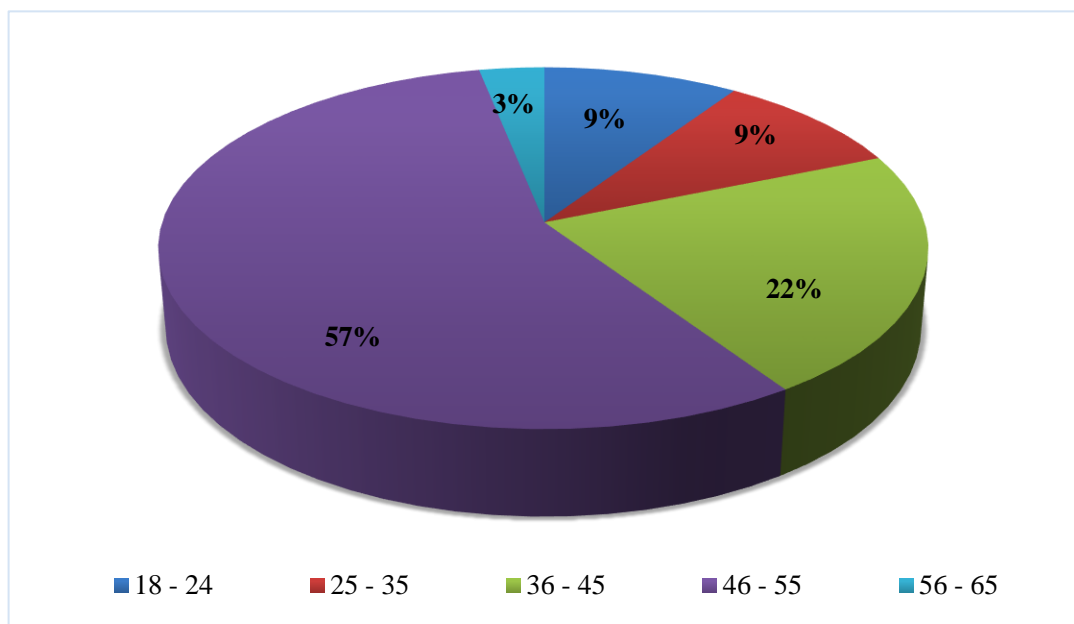
Na základě věkového průzkumu bylo zjištěno, že zde nejvíce převládají obchodní zástupci ve věku 46–55 let, což činí 57 % z celkového počtu obchodních zástupců. Toto zjištění může pro podnik přinést následující výhody. Obchodní zástupci již mají dostatečnou praxi v oboru a lze i říci, že v tomto věku jsou schopni být více flexibilní,

neboť flexibilita je u práce obchodního zástupce vyžadována a patří tak k hlavním kritériím výběru.

Tab. 4.2: Složení obchodních zástupců dle věkového rozmezí

Věkové rozmezí				
18 - 24	25 - 35	36 - 45	46 - 55	56 - 65
3	3	7	18	1

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti



Obr. 4.3: Složení obchodních zástupců dle věkového rozmezí

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

## 4.2 Způsob výběru obchodních zástupců a kritérií nastavenými společností

Pracovní pozice obchodního zástupce v této pobočce vyžaduje vykonávání obchodních činností, zejména vyhledávání klientů, rozvoj obchodních vztahů u nových klientů, konzultace a vybírání vhodných produktů dle potřeb klientů a vedení obchodního jednání, včetně vytváření nabídek a uzavírání smluv. Obchodní zástupce uzavírání smlouvy pouze na ty produkty, k jejichž uzavírání byl řádně proškolen a dále poskytuje péči o stávající klienty. Obchodní zástupci v podniku vyvíjejí takové obchodní aktivity, aby plnili stanovené osobní plány a stanovenou výkonovou normu.

Hlavní náplní práce obchodního zástupce je nabízet, sjednávat a uzavírat smlouvy s klienty na široké portfolio pojištění. Mezi hlavní činnosti každého obchodního zástupce patří nejen péče o klienty a jejich vzájemná každodenní komunikace, ale i spolupráce

s ostatními zaměstnanci společnosti. Společnost své obchodní zástupce sleduje na základě jejich dosažených obchodních výsledků, které jsou předem společností stanovené na bázi ročního, kvartálního, měsíčního či týdenního plánu. Pokud však stanovené obchodní výsledky nejsou splněny, nemá obchodní zástupce nárok na osobní ohodnocení, ale dostane pouze svoji základní mzdu. Práce obchodních zástupců je také sledována na základě zabudované GPS v každém služebním vozidle. Generální ředitel má tak přehled, kde se obchodní zástupce právě nachází, kolik času u klienta stráví apod. Pokud obchodní zástupce jede za svým klientem svým osobním vozidlem, kde GPS zabudovaná není, musí provést elektronický zápis ze schůze a její následné vyhodnocení.

Obchodním zástupcům je v této společnosti poskytnuto motivující finanční ohodnocení a spousta benefitů, například využívání mobilního telefonu, poskytování nadstandardní lékařské péče, slevy na firemní výrobky či služby, příspěvky na penzijní či životní pojištění, dále zaměstnavatel nabízí svým obchodním zástupcům stravenky či jiné příspěvky na stravování, pětítýdenní dovolenou, vzdělávací kurzy, školení, zvýhodněné půjčky, vlastní organizaci náplně práce apod.

Zaměstnanci společnosti získávají fixní základní mzdu plus další finanční ohodnocení za vykonanou práci či dané procento z uzavřeného obchodu. U zaměstnanců, kteří se společností spolupracují na základě živnostenského listu, nezískávají základní mzdu, ale procento z uzavřeného obchodu mají vyšší a mají podstatně méně pracovních povinností než zaměstnanci společnosti s fixní základní mzdou. Společnost také nabízí svým zaměstnancům širokou škálu motivačních soutěží, například kdo prodá více pojištění na nemovitost apod. Dále mohou obchodní zástupci získat za každého nového zákazníka tzv. ziskatelskou odměnu, ale také tzv. pečovatelskou odměnu, kdy obchodní zástupce každoročně telefonicky kontaktuje své klienty a zjišťuje, zda je u nich vše v pořádku, zda potřebují dále s něčím pomoci nebo zda potřebují založit nové pojištění atd.

Vyhledávání a výběr obchodních zástupců představuje pro každý podnik velmi důležitý úkol, který je třeba správně a důkladně řešit. Samotnému výběru obchodních zástupců předchází jejich vyhledávání a provádí ho oblast řízení lidských zdrojů, který má dále na starost i závěrečnou administrativu v případě úspěšného výběru. Výběr špatného obchodního zástupce může zapříčinit ztráty nejen ziskové, ale také reprezentativní. Kapitola 4.2.1 bude popisovat, jakým způsobem konkrétní podnik vyhledává své potenciální obchodních zástupce a jakým způsobem je vybírá.

### **4.2.1 Oblast řízení lidských zdrojů ve společnosti**

Oblast řízení lidských zdrojů zodpovídá především za interní a externí burzu volných pracovních pozic a jiné metody vyhledávání a získávání potenciální zaměstnanců. Dále zpracovávají veškeré náležitosti týkající se nástupu nového pracovníka, jeho zapracování, potřebná školení, vzdělávání, péči a rozvoj a evidují uzavřené smlouvy se zaměstnanci.

### **4.2.2 Vyhledávání obchodních zástupců ve společnosti**

Vyhledávání obchodních zástupců je pro každý podnik velmi důležitý proces. Je třeba, aby si podnik předem stanovil, jak bude identifikovat potřebu nových obchodních zástupců a z jakých zdrojů je bude vyhledávat. Zdroj vyhledávání představuje takové místo, kde má společnost možnost najít potenciální obchodní zástupce, které potřebuje ke splnění svých stanovených obchodních plánů. Tato kapitola popisuje prvotní identifikaci potřeby a samotné vyhledávání nových obchodních zástupců.

#### **Identifikace potřeby nových obchodních zástupců**

Společnost identifikuje potřebu nových obchodních zástupců prostřednictvím předem stanoveného obchodního plánu, který je nutný za danou dobu splnit. Pokud společnost zjistí, že tento plán není v tento okamžik splněn, pak zvažuje potřebu přijetí nových obchodních zástupců.

#### **Zdroje vyhledávání potenciálních obchodních zástupců**

Společnost dává přednost vyhledávání a získávání potenciálních obchodních zástupců především z interních zdrojů a v krajním případě používá i zdroje externí. V případě, že společnost zvolí při vyhledávání vhodných uchazečů interních zdrojů, využívá k tomu především následující metody:

- **Interní burza práce**

Společnost preferuje vyhledávání obchodních zástupců přes interní burzu práce, která je volně dostupná všem zaměstnancům společnosti. Je zde popsán popis pracovního místa, činnosti, které bude pracovník na pozici obchodního zástupce vykonávat a požadavky na uchazeče. Zaměstnanec, který se o nové místo obchodního zástupce uchází, má již v systému uložen svůj životopis, motivační dopis, popřípadě jiné přílohy, které vystihují jeho dosavadní pracovní zkušenosti. Proto je jeho následný výběr jednodušší. Interní zaměstnanec ucházející se o volné pracovní místo obchodního zástupce musí pouze na interní burze práce potvrdit, že má zájem o tuto pracovní pozici



a následně je úkolem personalistů zaslat všechny poptávky na tuto pracovní pozici společně se všemi dokumenty vedení pobočky, kde je volná pozice obchodního zástupce. Pokud některý z uchazečů ucházející se o volné pracovní místo obchodního zástupce splňuje kritéria požadovaná na danou pracovní pozici, nedochází k vyhledávání pracovníků z externích zdrojů. Pokud by však žádný z interních uchazečů kritéria nespĺňoval, bude společnost vyhledávat zaměstnance ze zdrojů externích.

- **Doporučení od manažera jiné pobočky**

U této metody vychází společnost především ze znalostí, schopností, dovedností a dosažených pracovních výsledků uchazeče, díky nimž jeho stávající manažer nabídne uchazeči volnou pracovní pozici obchodního zástupce.

Pokud společnost získává zaměstnance z externích zdrojů, využívá především těchto metod:

- **Internetové stránky společnosti**

Řízení lidských zdrojů má na starost nabízení volných pracovních pozic přímo na internetových stránkách společnosti, které jsou dostupné veškeré veřejnosti na internetové síti. Společnost zde detailně popisuje obsazované pracovní místo, činnosti, které bude po obchodním zástupci požadovat, a naopak, co se požaduje od uchazeče. Personální oddělení několikrát denně aktualizuje nabídky a poptávky volných pracovních pozic. Externí uchazeči o pracovní pozici obchodního zástupce vyplní elektronický formulář aktuální nabídky, k němuž přikládají svůj životopis v českém i anglickém jazyce, motivační dopis, reference a jiné přílohy vypovídající o jeho dosavadních znalostech, schopnostech, dovednostech a pracovních výsledcích. V případě, že uchazeči na pozici obchodního zástupce splňují kritéria, úkolem oblasti řízení lidských zdrojů je informovat a poskytnout veškerou dokumentaci o uchazečích vedení pobočky, kde je volná pracovní pozice. Tito uchazeči jsou pak následně pozváni k osobnímu pohovoru. V případě vyhledávání uchazečů z externích zdrojů se jedná o nejpoužívanější metodu vyhledávání a získávání potenciálních obchodních zástupců.

- **Spolupráce se středními a vysokými školami**

Společnost také spolupracuje s několika středními a vysokými školami, ve kterých pravidelně pořádá přednášky a seznamuje studenty nejen se společností, ale i s jednotlivými pracovními pozicemi a jejich náplní práce. Dále oslovuje absolventy s nabídkou volných pracovních pozic.

- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Tuto metodu vyhledávání používá společnost spíše až v krajních případech, kdy se nepodaří vyhledat vhodného kandidáta z interní burzy práce ani z internetových stránek společnosti. Společnost inzeruje své nabídky na pozici obchodního zástupce spíše v regionu, ve kterém sídlí. Každá inzerce musí splňovat určité náležitosti, jako název společnosti, místo výkonu práce, popis práce, požadavky na uchazeče, jeho znalosti, schopnosti a dovednosti a emailový, popřípadě telefonický kontakt. Zájemci o pracovní pozici obchodního zástupce posílají své životopisy přes email a pokud splňují kritéria, jsou následně pozváni k osobnímu pohovoru. Ne vždy jsou však údaje v životopisu pravdivé, a proto se při pohovoru velmi často stává, že uchazeči, kteří podle životopisu splňují kritéria jen částečně, nakonec jsou těmi nejlepšími kandidáty.

Mezi další zdroje, které organizace využívá k vyhledávání potenciálních obchodních zástupců, patří například nahodilá setkání, oslovení známých, doporučení, ale také vyhledávání prostřednictvím internetových stránek ČNB, kde jsou zaměstnanci v daném oboru registrovaní a kde tak organizace oslovuje tyto zaměstnance s nabídkou změny zaměstnání.

### **4.2.3 Výběr obchodních zástupců**

Před samotným výběrem obchodních zástupců považuje společnost za důležité stanovení si kritérií, podle kterých bude posuzovat a hodnotit jednotlivé uchazeče. Dále také shromažďovat informace o jednotlivých uchazečích, odhadovat je a předvídat schopnosti pracovních výkonů. Výběr nových obchodních zástupců spadá do kompetence manažerů jednotlivých skupin, ale i generálního ředitele společnosti. Potenciální obchodní zástupce prochází při výběru třemi koly výběrového řízení a celkový proces je zakončen podpisem zaměstnanecké smlouvy.

#### **Výběrová kritéria**

Generální ředitel společnosti a manažeři jednotlivých skupin velmi často hledí na osobní dojem uchazečů, na jejich vystupování a sympatie. Při výběru jsou však velmi důslední, a proto mají stanovena kritéria, která tato pozice obchodního zástupce vyžaduje a která jim pomáhají při výběru toho nejlepšího uchazeče. Kritéria lze rozdělit na kritéria osobnosti uchazeče a na kritéria kompetencí, která jsou pro pracovní pozici vyžadována.

- **Kritéria osobnosti uchazeče**

Jelikož pozice obchodního zástupce spočívá velmi často v komunikaci s klienty, rozhodujícím kritériem výběru je tedy samotná komunikace. Uchazeč musí velmi dobře ovládat spisovný český jazyk a být si jistý v tom, co sám říká. Komunikace je pro tuto pozici velmi důležitá, protože právě díky ní se obchodní zástupce může stát v očích klientů důvěryhodný. Obchodní zástupce potřebuje také prodávat služby svým klientům a bez komunikace se samotný prodej neobejde. Generálního ředitele a manažery jednotlivých skupin také zajímá, zda je uchazeč dostatečně sebevědomý, samostatný, důsledný a zda dokáže mít a prosadit svůj vlastní názor. Dále by měl mít uchazeč aktivní přístup k životu, pozitivní přístup k práci, lidem, telefonování a chuť k reprezentování společnosti. Zájem o navázání kvalitní a dlouhodobé spolupráce je pro společnost také velmi zásadním kritériem.

- **Kritéria kompetencí vyžadovaných pro pozici obchodního zástupce**

Jedním z důležitým a zároveň rozhodujícím kritériem, které musí uchazeč splňovat, je vlastnění řidičského průkazu. Pozice obchodního zástupce, jak již bylo zmíněno výše, vyžaduje dojíždění za klienty téměř denně, ať už přímo k nim domů nebo do neutrálních míst, jako jsou kavárny, restaurace atd. Společnost toto kritérium řadí na stejnou úroveň jako získání maturitního vysvědčení. S tímto kritériem souvisí také kritérium ochoty cestovat. Obchodní zástupci tráví převážnou část své pracovní doby na cestách, pouze minimálně se nacházejí ve svých kancelářích.

Další kritérium, které společnost považuje za důležité, je absolvování střední školy či učiliště ukončené maturitou. Odbornou způsobilost uchazečů tedy posuzuje na základě získaného maturitního vysvědčení. Toto kritérium je nařízené Zákonem o pojišťovnictví. Vyšší odborná škola či vysoká škola zde není výběrovým kritériem, ale pouze výhodou.

Praxe v obchodu či bankovníctví je také pouze výhodou a k rozhodujícím kritériím nepatří. Pokud uchazeč má praxi v oboru, společnost ho v tomto případě posuzuje na základě doložených dokumentů o získané praxi či na základě referencí od bývalých zaměstnanců.

### **Proces výběrového řízení v podniku**

Jak již bylo zmíněno výše, ve společnosti probíhá výběrové řízení tříkolovou formou. Generální ředitel či manažeri skupin si na základě poptávek od uchazečů o pozici obchodního zástupce pozve jednotlivé uchazeče k ústnímu pohovoru. Pohovor vždy

probíhá v kanceláři generálního ředitele. V prvním kole probíhá mezi účastníky výběrového řízení pohovor, který obsahuje vzájemné představení se, společnou diskuzi, pokládání otázek a společné procházení údajů zmíněných v životopisu uchazeče. Generální ředitel či manažeři si v průběhu pohovoru zapisují poznámky a zajímavé postřehy do životopisu uchazeče. Tento proces probíhá zhruba půl hodiny. Jelikož obchodní zástupci jsou v kontaktu pouze s českými klienty, pohovor probíhá pouze v českém jazyce. Umění cizích jazyků je pro tuto pozici pouze výhodou.

Ve druhém kole výběrového řízení si společnost zjišťuje reference o uchazečích od jejich bývalých zaměstnavatelů, popřípadě i spolupracovníků nebo si jednotlivé uchazeče vyhledává na sociálních sítích, kde mají například uvedené koníčky, zájmové skupiny, fotografie apod. V případě, že se společnost nachází v nejistotě výběru potenciálního uchazeče, provádí tzv. ukázkou práce, tedy konkrétní prodejní situaci. Generální ředitel či manažer zadá uchazeči úkol, kdy se mu uchazeč pokouší prodat určitou věc. Generální ředitel či manažer se chová jako zákazník a klade uchazeči otázky, odporuje atd. V tomto kole je možné zjistit, jak uchazeč komunikuje a jak se chová k zákazníkovi a zda má předpoklady k obchodování. Tato metoda je velmi účinná a téměř vždy končí výběrem pouze jednoho uchazeče. Vybraný uchazeč pak následně musí podstoupit ještě jeden pohovor na personálním oddělení, ale jedná se pouze o formální záležitost.

Třetí kolo se týká závěrečných formalit, kdy uchazeč podepisuje zaměstnaneckou smlouvu, nástupní dokumenty a dodá výpis z trestního rejstříku a lékařskou zprávu. Všechny tyto listiny se pak následně odesílají na personální oddělení sídlící v Praze. Pokud jsou veškeré dokumenty v pořádku, personální oddělení je zaeviduje a po celou dobu působení zaměstnance uchovává.

V následující podkapitole bude prováděno dotazníkové šetření, jehož jednotlivé zodpovězené otázky budou okomentovány a procentuálně shrnuty do tabulek a obrázků.

### **4.3 Dotazníkové šetření u zaměstnanců podniku**

V této části kapitoly budou představeny výsledky dotazníkového šetření zrealizovaného kvalitativního výzkumu. Každý dotazník se skládá ze škálových i otevřených otázek, na které jednotliví obchodní zástupci odpovídali. Tato metoda byla zvolena jako metoda ke zjištění kritérií výběru, podle kterých si dotazovaní obchodní zástupci myslí, že byli vybráni. Dotazováno bylo všech 32 obchodních zástupců ve sledované pobočce, ale zodpovězených dotazníků pro vypracování této části práce je k dispozici 26. Následující

rozběr výsledků dotazníků vychází vždy z tohoto počtu – 26 zodpovězených dotazníků. Schéma a otázky pokládané obchodním zástupcům jsou uvedeny v příloze A.

### 4.3.1 Rozbor výsledků dotazníků

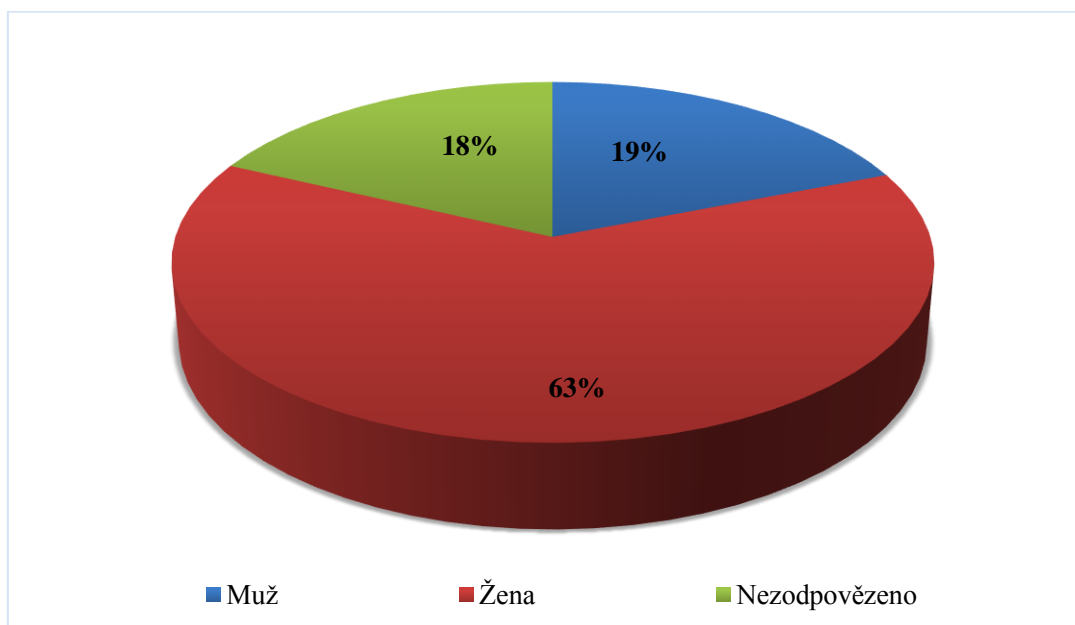
Dotazník se skládá z celkem 10 otázek, z nichž téměř polovina se týká kritérií výběru. V tabulkách 4.3 - 4.12 a obrázcích 4.4 – 4.16 budou jednotlivé otázky detailně popsány a zhodnoceny.

První otázka se týká poměru obchodních zástupců ve smyslu muž/žena. Tato otázka byla položena z důvodu základního rozřídění obchodních zástupců dle pohlaví. Dotazníky převážně zodpovídaly ženy, jejichž je v pobočce většina. Výstupy této otázky jsou zobrazeny v tabulce 4.3 a obrázku 4.4:

Tab. 4.3: Jste muž nebo žena?

Odpověď	%
Muž	19
Žena	63
Nezodpovězeno	18

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 4.4: Rozdělení respondentů na muže či ženu

Zdroj: vlastní výzkum

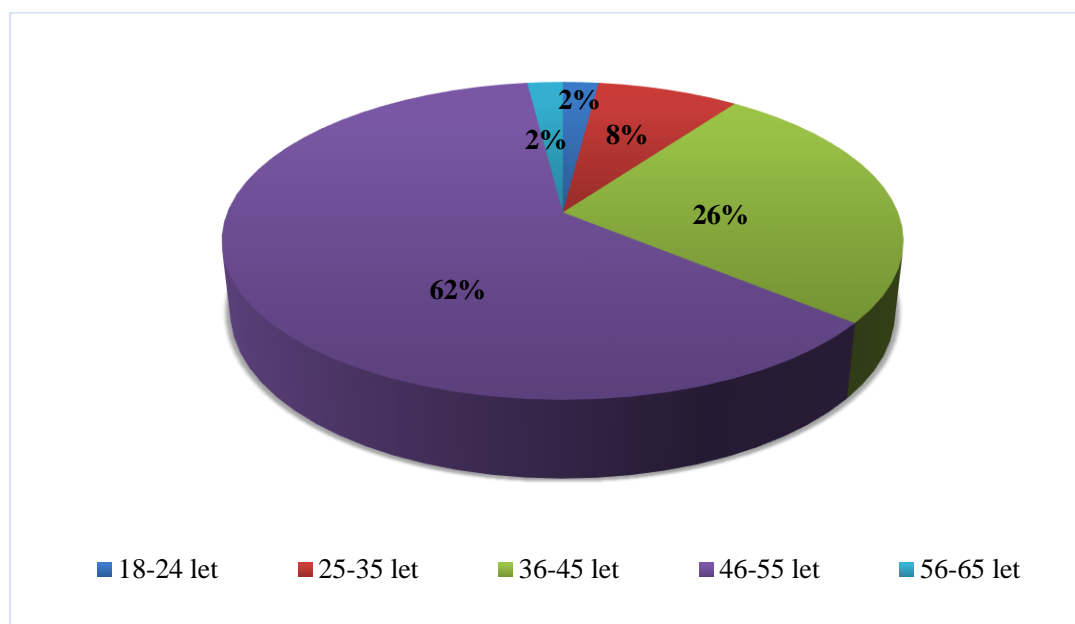
Z celkového počtu 21 žen zodpovědělo na dotazník 20 a z celkového počtu 11 mužů zodpovědělo na dotazník 6. Celkový procentuální počet vyplněných dotazníků, z kterých bude následně prováděno šetření, je tedy 81 %.

Ve druhé otázce se respondenti zařazovali do dílčích skupin věkového rozmezí z důvodu získání specifitějšího rozřazení obchodních zástupců v pobočce. Jak je již zmíněno v podkapitole 4.1.3, nejvíce v pobočce převažují obchodní zástupci ve věku 46–55 let. Tabulka 4.4 a obrázek 4.5 tuto skutečnost dokazuje, neboť dotazníky byly vyplněny obchodními zástupci převážně v tomto věku.

Tab. 4.4: V jakém rozmezí je Váš věk?

Odpověď	%
18-24 let	2
25-35 let	8
36-45 let	26
46-55 let	62
56-65 let	2

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 4.5: Rozdělení respondentů dle věkového rozmezí

Zdroj: vlastní výzkum

Dotazníky převážně vyplňovali obchodní zástupci ve věku 46-55 let, tj. 62 %. Druhé místo obsadilo věkové rozmezí 36-45 let v celkovém procentuálním počtu 26 %. Věkové rozmezí 25-35 let je na třetím místě s 8 % z celkových 26 zodpovězených dotazníků. Za zbylá věková rozmezí – 18-24 let a 56-65 let zodpověděl 1 respondent, což činí 4 % z celkového počtu zodpovězených.

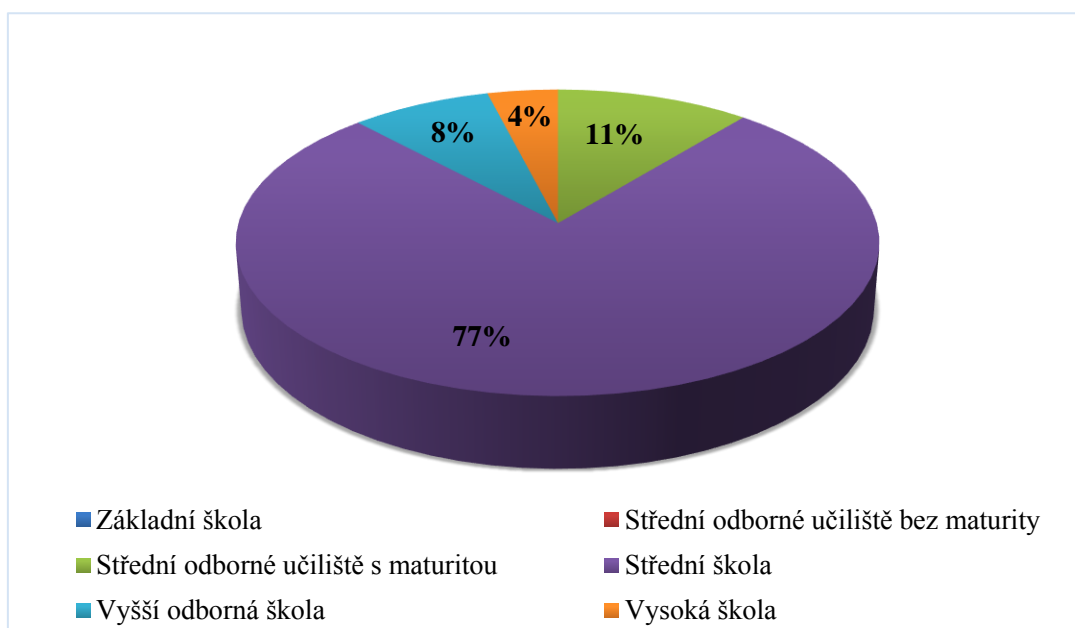
Další otázka se týká nejvyššího stupně dosaženého vzdělání, kterého dosud zde pracující obchodní zástupci dosáhli. Cílem této otázky je rozřadit obchodní zástupce

pracující ve sledované pobočce dle stupně nejvyššího dosaženého vzdělání z důvodu získání jejich specifitějšího rozřazení, které bude dále sloužit k následujícímu šetření. Jak uvádí kapitola 4.1.2, nejvyšší procento zde pracujících obchodních zástupců má absolvovanou střední školu zakončenou maturitou. Tento fakt se potvrdil i u dotazníkového šetření a procentuálně je tabulkou 4.5 a obrázkem 4.6 níže zobrazen.

Tab. 4.5: Jaký je Váš nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání?

Odpověď	%
Základní škola	0
Střední odborné učiliště bez maturity	0
Střední odborné učiliště s maturitou	11
Střední škola	77
Vyšší odborná škola	8
Vysoká škola	4

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 4.6: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní výzkum

Na dotazník odpovědělo celkem 20 obchodních zástupců se středoškolským vzděláním, což činí 77 % ze zodpovězených, dále pak se středním odborným učilištěm zakončeném maturitou a s vyšší odbornou školou, což činí celkem 19 % ze zodpovězených a pouze 1 respondent s dosaženým vysokoškolským vzděláním.

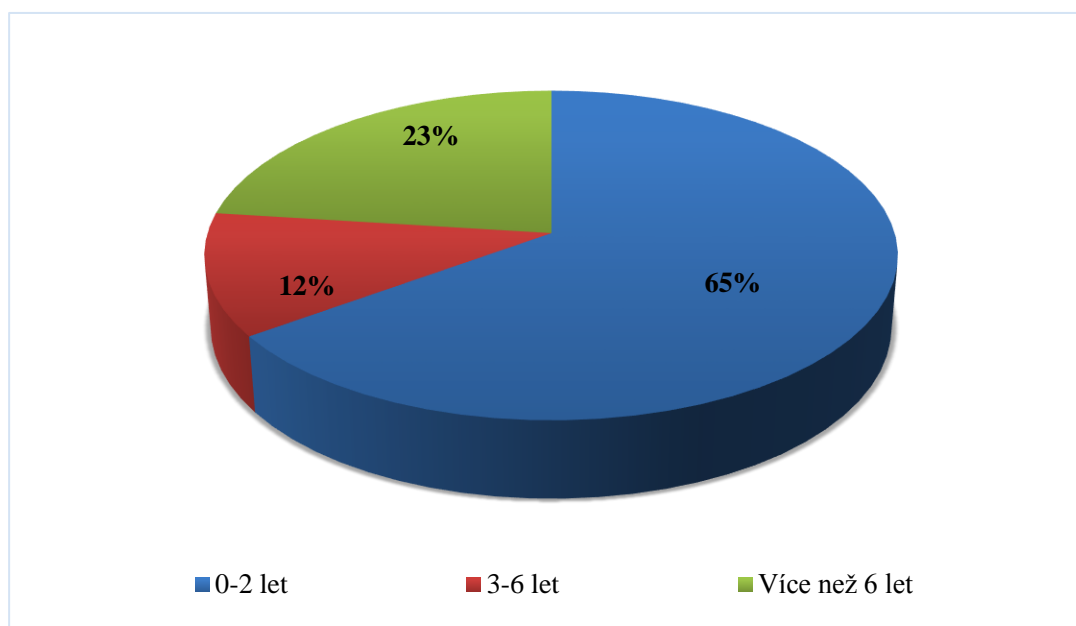
Součástí dotazníku je také otázka týkající se délky vykonávané práce obchodního zástupce ve sledované pobočce, která slouží ke zjištění jednoho z velmi důležitých kritérií

výběru – loajality obchodních zástupců ke společnosti. Výsledek šetření je uveden v tabulce 4.6 a obrázku 4.7.

Tab. 4.6: Jak dlouho v této společnosti pracujete?

Odpověď	%
0-2 let	65
3-6 let	12
Více než 6 let	23

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 4.7: Rozdělení respondentů dle délky vykonávané práce v pobočce

Zdroj: vlastní výzkum

Zjištěno bylo, že více jak polovina, tj. 65 % zde pracuje v rozmezí 0-2 let, dále následuje 6 a více let pracujících v této pobočce s procentuálním počtem 23 % a v rozmezí 3-6 let zde pracuje 12 % obchodních zástupců.

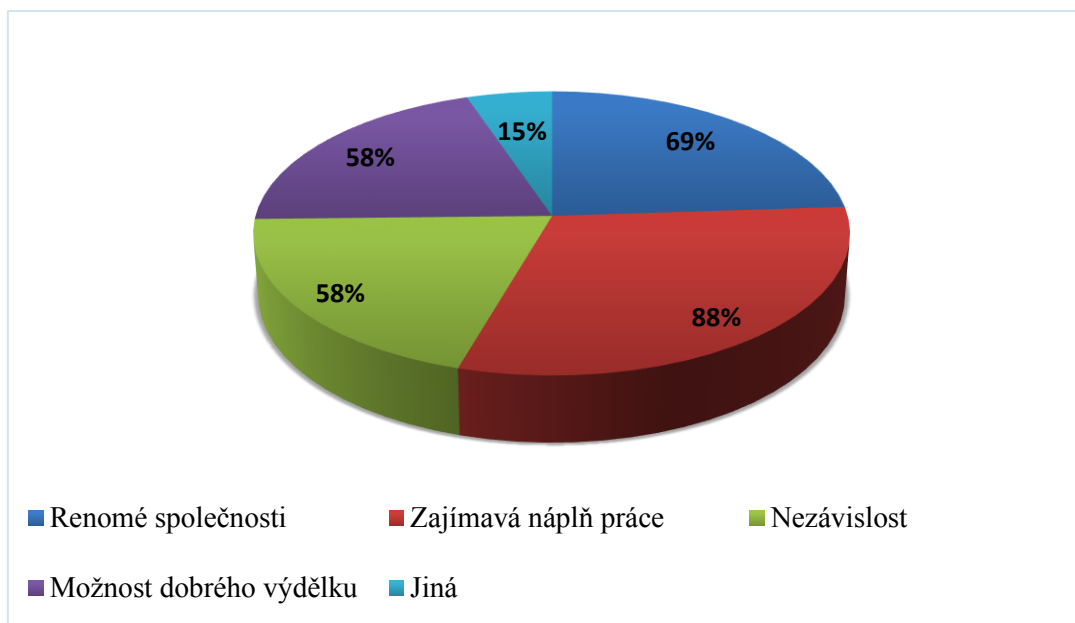
Co vedlo respondenty k výkonu profese obchodního zástupce ve sledované pobočce zjišťuje otázka, která je také součástí dotazníkového šetření a která může podhalit taková výběrová kritéria, jež obchodní zástupci v době rozhodování pro tuto profesi upřednostňovala. Na výběr bylo hned z několika možností, popřípadě obchodní zástupce sám mohl doplnit chybějící údaj dle svého vlastního uvážení. V tabulce 4.7 a obrázku 4.8 je výsledek odpovědí procentuálně vyjádřen.



Tab. 4.7: Co Vás vedlo k výběru profese obchodního zástupce ve vaší společnosti?

Odpověď	%
Renomé společnosti	69
Zajímavá náplň práce	88
Nezávislost	58
Možnost dobrého výdělku	58
Jiná	15

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 4.8: Rozdělení respondentů dle motivu k profesi obchodního zástupce ve společnosti

Zdroj: vlastní výzkum

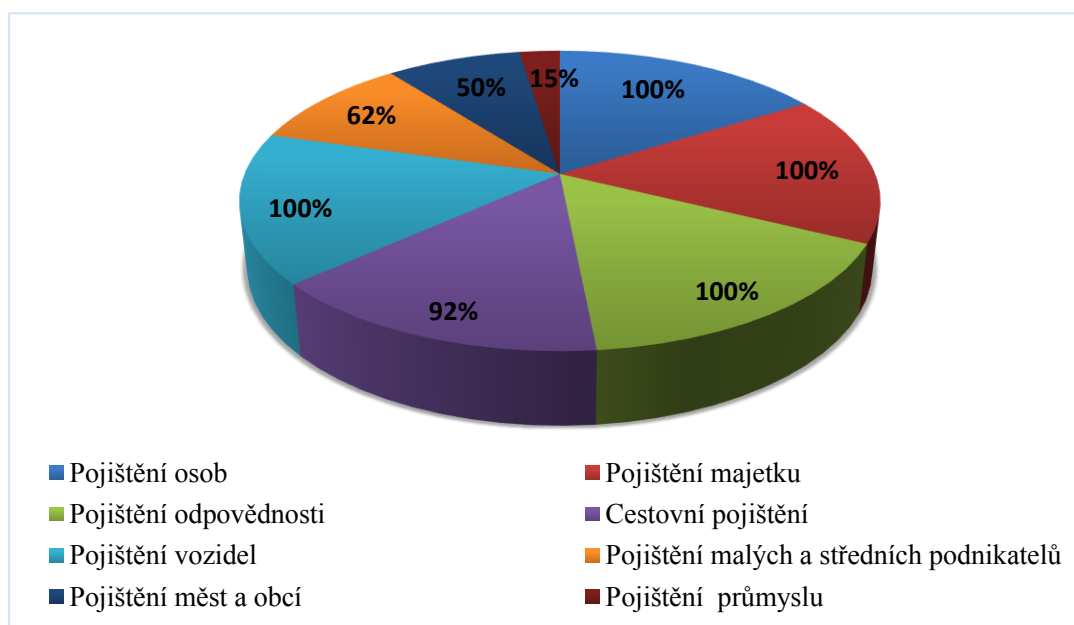
Téměř většina, tj. 88 % obchodních zástupců odpověděla, že je k této profesi obchodního zástupce vedla především její pracovní náplň. Renomé společnosti zaujímá hned druhou pozici s 69 % ze zodpovězených, 58 % obchodních zástupců přesvědčila pracovní nezávislost a možnost dobrého výdělku a doplňující údaj doplnilo 15 % obchodních zástupců, kteří dodali, že je k tomuto výkonu profese obchodního zástupce přesvědčila pracovní různorodost a zkušenosti z předchozího zaměstnání.

Dále bylo zjišťováno, v jaké oblasti obchodní zástupce v současné době pracuje. Tato otázka byla položena z důvodu rozřídění obchodních zástupců dle jednotlivých oblastí pojištění, které bude dále sloužit k následujícímu šetření. V podkapitole 3.2 je uvedené produktové portfolio pojištění, které společnost nabízí svým zákazníkům. Přehled produktového portfolio pojištění, kterým se dotazovaní obchodní zástupci ve sledované pobočce zabývají, zobrazuje tabulka 4.8 a obrázek 4.9.

Tab. 4.8: V jaké oblasti zde pracujete?

Odpověď	%
Pojištění osob	100
Pojištění majetku	100
Pojištění odpovědnosti	100
Cestovní pojištění	92
Pojištění vozidel	100
Pojištění malých a středních podnikatelů	62
Pojištění měst a obcí	50
Pojištění průmyslu	15

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 4.9: Rozdělení respondentů dle pracovní oblasti

Zdroj: vlastní výzkum

Nejběžnějšími a nejvíce požadovanými pojištěními jsou pojištění osob, pojištění majetku, pojištění odpovědnosti a pojištění vozidel, kterými se zabývají všichni obchodní zástupci pobočky. Cestovním pojištěním se zabývá 92 % obchodních zástupců, malé a střední podnikatele pojišťuje 62 % obchodních zástupců, pojištěním měst a obcí se zabývá polovina a průmysl pojišťuje nejméně obchodních zástupců, tj. 15 %.

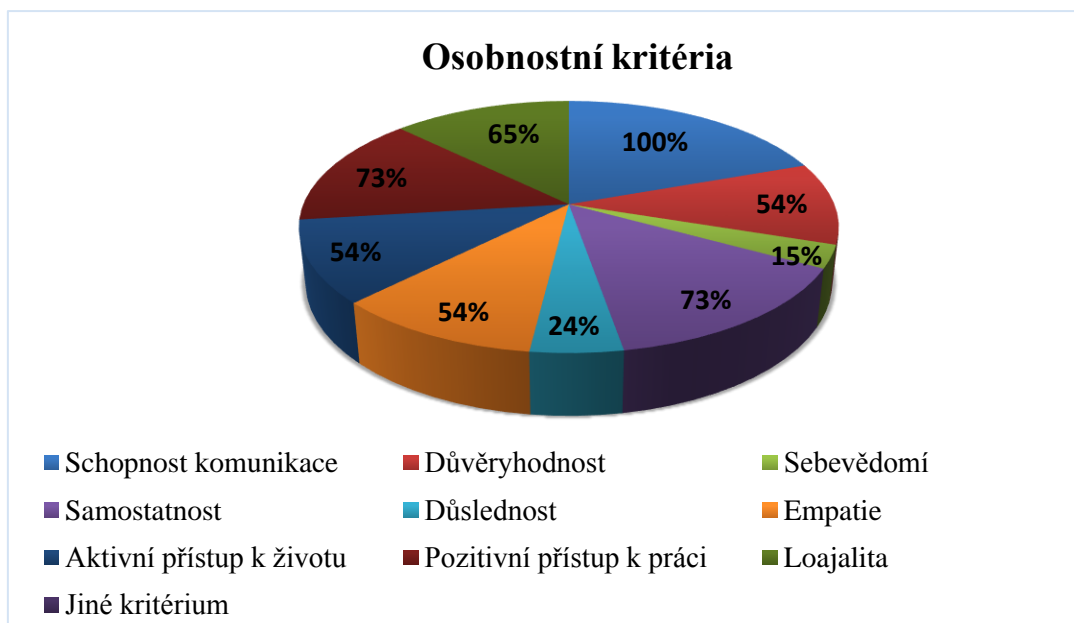
Následující otázky byly položeny z důvodu zjištění určitých kritérií výběru, na základě kterých byli obchodní zástupci dle jejich úvah vybráni, které je mohlo odlišovat od ostatních uchazečů či ve kterých se cítili naopak slabší. Výstup bude sloužit k následné komparaci s odbornou teorií a konkrétními kritérii stanovenými společností a k jejich zhodnocení.

Součástí dotazníku je také otázka, podle jakých výběrových kritérií si obchodní zástupci myslí, že byli vybráni. Vybírat mohli z široké škály kritérií, jež jsou rozdělena na osobnostní kritéria a kritéria požadovaná profesí obchodního zástupce. Pokud obchodní zástupce nevybral ani jednu z možností, mohl uvést další. Výstupy jednotlivých odpovědí jsou procentuálně zobrazeny v tabulce 4.9 a obrázcích 4.10 a 4.11.

Tab. 4.9: Podle jakých výběrových kritérií si myslíte, že Vás Váš současný zaměstnavatel vybíral?

Odpověď	%	Odpověď	%
<b>Osobnostní kritéria</b>	x	<b>Kritéria obchodního zástupce</b>	x
Schopnost komunikace	100	Vlastnění řidičského průkazu	65
Důvěryhodnost	54	Časová a místní flexibilita	18
Sebevědomí	15	Maturitní vysvědčení	65
Samostatnost	73	Praxe v obchodě či bankovníctví	37
Důslednost	24		
Empatie	54		
Aktivní přístup k životu	54		
Pozitivní přístup k práci	73		
Loajalita	65		
Jiné kritérium	0		

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 4.10: Procentuální vyjádření osobnostních kritérií výběru dle úvahy obchodních zástupců

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 4.11: Procentuální vyjádření kritérií výběru dle úvahy obchodních zástupců

Zdroj: vlastní výzkum

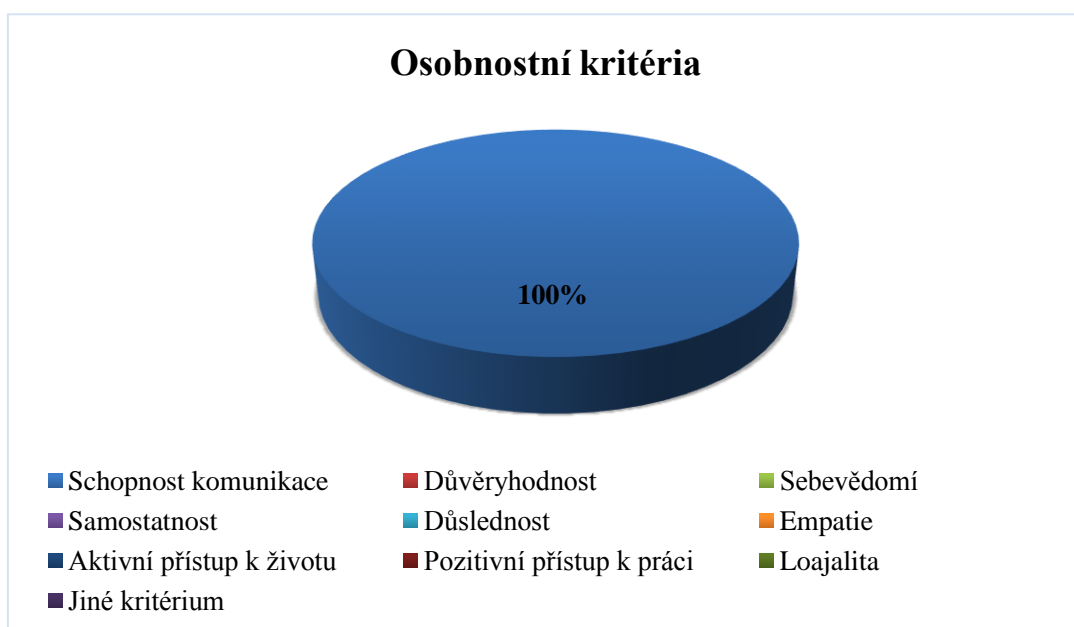
Všech 26 obchodních zástupců si myslí, že byli vybráni na základě schopnosti komunikace, která je dle kapitoly 1.1.1 a generálního ředitele pro tuto pozici velmi důležitým kritériem. 73 % obchodních zástupců si dále myslí, že byli vybráni na základě jejich samostatnosti a pozitivnímu přístupu k práci. Kritérium loajality, získání maturitního vysvědčení a vlastnění řidičského průkazu zvolilo 65 % obchodních zástupců. Kritérium aktivního přístupu k životu, důvěryhodnosti a empatie vybralo 54 % obchodních zástupců a méně jak polovina zvolila kritérium důslednosti, sebevědomí, časové a místní flexibility a praxe v obchodě či bankovníctví.

Na otázku, která se týká výběru pouze jednoho konkrétního kritéria, které mohlo obchodního zástupce odlišovat od ostatních uchazečů nebo které mohlo být právě tím rozhodujícím, odpověděli všichni obchodní zástupci. Na výběr měli ze zcela totožných možností jako v předchozím bodě. Vybrat si mohli pouze jedno konkrétní osobnostní kritérium a jedno konkrétní kritérium obchodního zástupce, popřípadě mohli doplnit další kritérium dle svého uvážení. Následující tabulka a obrázky zobrazují odpovědi respondentů.

Tab. 4.10: Napište prosím jedno konkrétní kritérium, které Vás dle Vašeho názoru mohlo odlišovat od ostatních uchazečů a které mohlo být právě tím rozhodujícím?

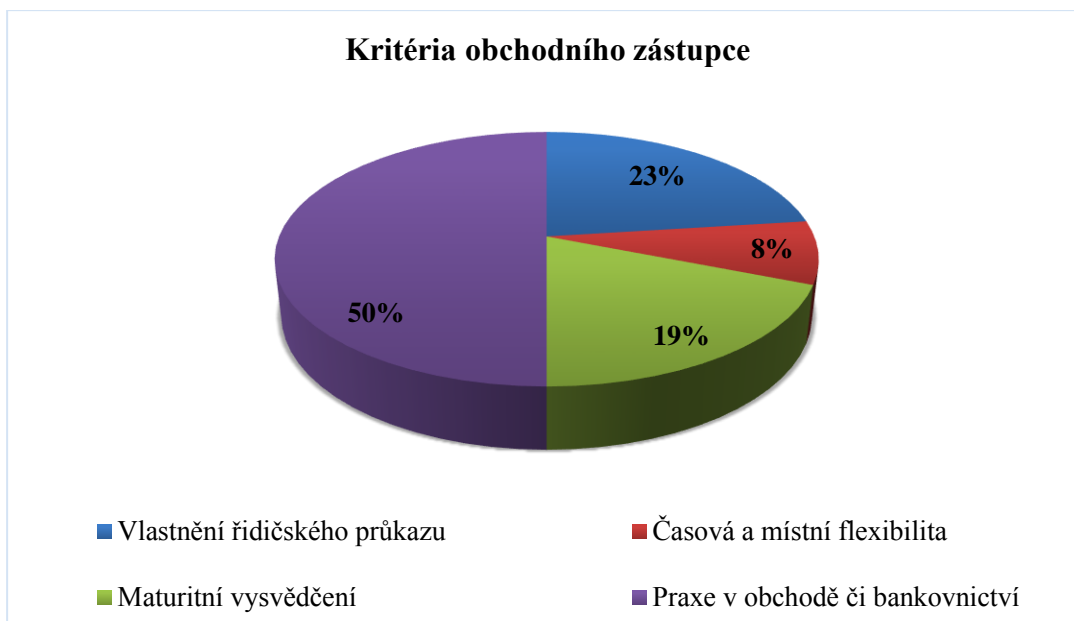
Odpověď	%	Odpověď	%
<b>Osobnostní kritéria</b>		<b>Kritéria obchodního zástupce</b>	
Schopnost komunikace	100	Vlastnění řidičského průkazu	23
Důvěryhodnost	0	Časová a místní flexibilita	8
Sebevědomí	0	Maturitní vysvědčení	19
Samostatnost	0	Praxe v obchodě či bankovníctví	50
Důslednost	0		
Empatie	0		
Aktivní přístup k životu	0		
Pozitivní přístup k práci	0		
Loajalita	0		
Jiné kritérium	0		

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 4.12: Procentuální vyjádření osobnostních kritérií výběru, které dle úvahy obchodních zástupců jej mohly odlišovat od ostatních uchazečů a mohly být právě těmi rozhodujícími

Zdroj: vlastní výzkum



*Obr. 4.13: Procentuální vyjádření kritérií výběru, které dle úvahy obchodních zástupců jej mohly odlišovat od ostatních uchazečů a mohly být právě těmi rozhodujícími*

Zdroj: vlastní výzkum

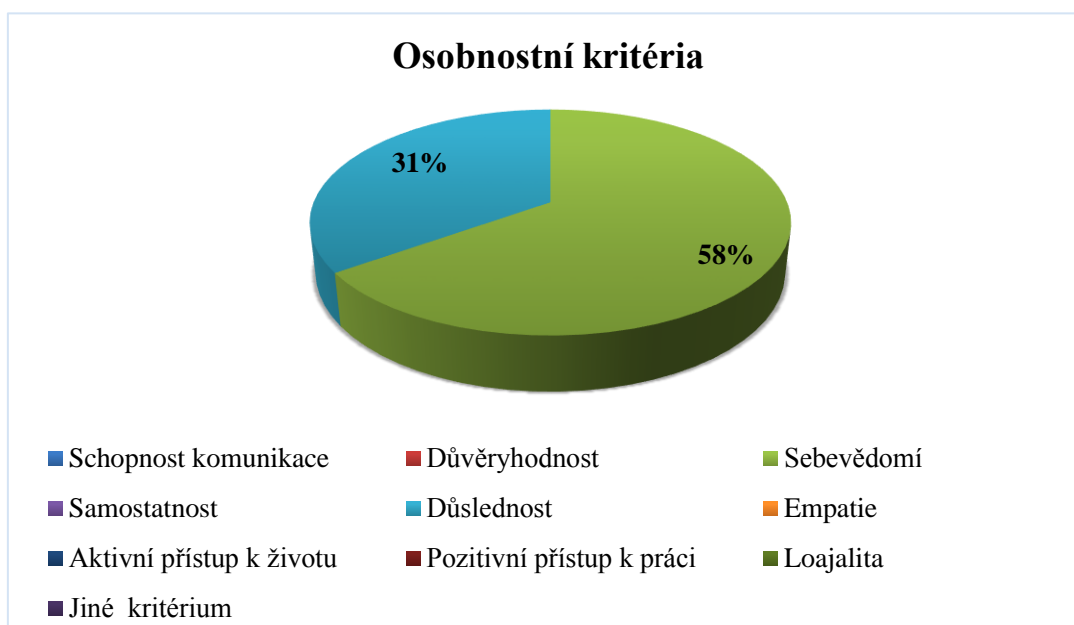
Z osobnostních kritérií bylo všemi obchodními zástupci vybráno kritérium schopnosti komunikace. Z kritérií obchodního zástupce vybrala polovina obchodních zástupců kritérium získání praxe v obchodě či bankovníctví, 23 % obchodních zástupců si myslí, že vlastnění řidičského průkazu je mohlo odlišovat od ostatních uchazečů či mohlo být právě tím rozhodujícím kritériem a 19 % si myslí, že to bylo právě získání maturitního vysvědčení. Zbývá procenta obchodních zástupců se domnívá, že rozhodla časová a místní flexibilita.

Další otázka, která je součástí dotazníku, je opakem předchozího bodu. Obchodní zástupci zde měli odpovědět, v jakých výběrových kritériích se naopak cítili slabší. Na výběr opět měli z možností, které jsou zcela totožné s předešlými dvěma otázkami. Tyto jejich „slabiny“ procentuálně zobrazuje tabulka 4.11 a obrázky 4.14 a 4.15.

Tab. 4.11: V jakých výběrových kritériích jste se naopak cítil/a slabší?

Odpověď	%	Odpověď	%
<b>Osobnostní kritéria</b>	x	<b>Kritéria obchodního zástupce</b>	x
Schopnost komunikace	0	Vlastnění řidičského průkazu	0
Důvěryhodnost	0	Časová a místní flexibilita	73
Sebevědomí	58	Maturitní vysvědčení	0
Samostatnost	0	Praxe v obchodě či bankovníctví	38
Důslednost	31		
Empatie	0		
Aktivní přístup k životu	0		
Pozitivní přístup k práci	0		
Loajalita	0		
Jiné kritérium	0		

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 4.14: Procentuální vyjádření osobnostních kritérií výběru, ve kterých se obchodní zástupci cítili slabší

Zdroj: vlastní výzkum



Obr. 4.15: Procentuální vyjádření kritérií výběru, ve kterých se obchodní zástupci cítili slabší

Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce obchodních zástupců odpovědělo, že nejslabší se cítili v kritériu časové a místní flexibility - 73 % a v kritériu sebevědomí – 58 %. 38 % obchodních zástupců se při pohovoru cítilo slabší v praxi obchodě či bankovníctví a 31 % se cítilo slabší v důslednosti.

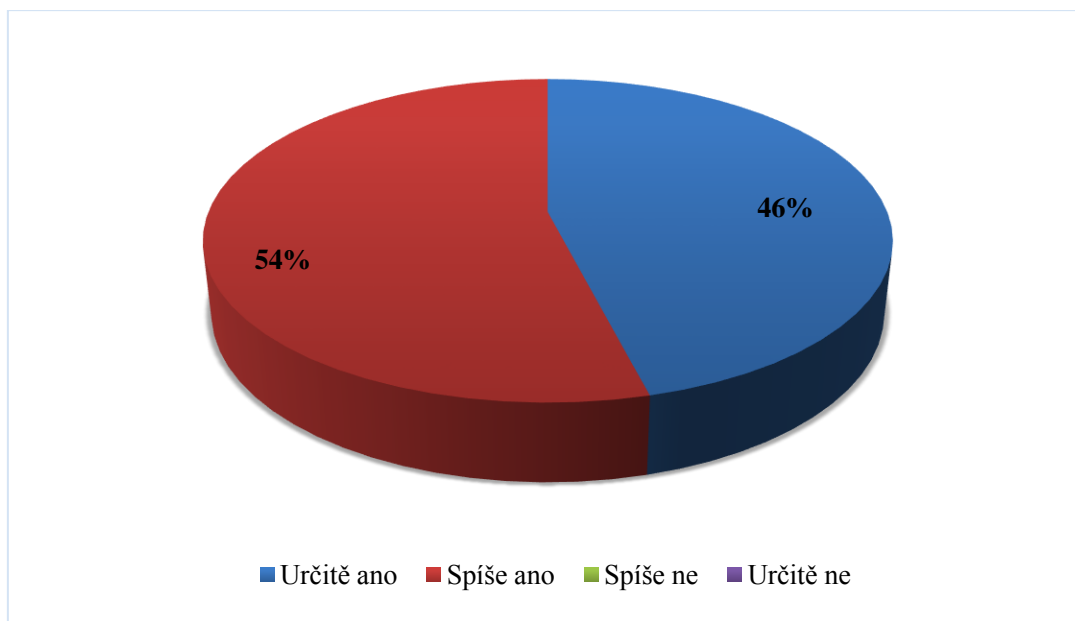
Nakonec byli obchodní zástupci dotazováni, zda naplněním výše uvedených výběrových kritérií bylo výsledkem jejich přijetí na pozici obchodního zástupce. V dotazníku je na výběr ze čtyř možných odpovědí, z nichž obchodní zástupci odpověděli pouze na dvě, což zobrazuje tabulka 4.12 a obrázek 4.16.

Tab. 4.12: Bylo Vaše přijetí na pozici obchodního zástupce vaší společností výsledkem toho, že jste naplňoval/a uvedená výběrová kritéria?

Odpověď	%
Určitě ano	46
Spíše ano	54
Spíše ne	0
Určitě ne	0

Zdroj: vlastní výzkum





*Obr. 4.16: Procentuální rozdělení úvahy obchodních zástupců, zda bylo jejich přijetí na pozici obchodního zástupce výsledkem toho, že naplňoval uvedená výběrová kritéria*

Zdroj: vlastní výzkum

Ze všech dotazovaných respondentů si 54 % myslí, že spíše ano a 46 % respondentů si myslí, že určitě byli vybráni na základě výše jejich zvolených výběrových kritérií, která rozhodla o jejich přijetí na pozici obchodního zástupce ve sledované pobočce.

V kapitole 5 budou výše získané výsledky z dotazníků zhodnoceny na základě teoretických poznatků a poskytnutých údajů od generálního ředitele pobočky a v případě odhalení nedostatků ve výběrovém procesu, budou navržena nápravná opatření.

## 5 Zhodnocení jednotlivých kritérií výběru, návrhy a doporučení

Kapitola 5 rozvíjí analytickou část práce celkovým zhodnocením jednotlivých kritérií výběru obchodních zástupců ve sledované společnosti. Součástí této kapitoly jsou také některé návrhy a doporučení, které by mohly pomoci této společnosti ke zlepšení její současné situace ve zkoumané oblasti.

Při porovnání informací týkající se výběru obchodních zástupců od generálního ředitele pobočky a výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se výběrová kritéria téměř shodují. V průběhu šetření nebyly objeveny žádné vážné nedostatky ve výběru obchodních zástupců, včetně jejich kritérií výběru, které by mohly v budoucnu znehodnotit či dokonce zhoršit výběrový proces obchodních zástupců a tím například i dobrou pověst společnosti.

V průběhu šetření stávajícího složení obchodních zástupců bylo zjištěno, že pobočka zaměstnává na pozici obchodního zástupce více ženy, což se také potvrdilo v dotazníkovém šetření, na něž odpovědělo 63 % žen. Jelikož časová a místní flexibilita je ve společnosti považována za jedno z nejdůležitějších kritérií na pozici obchodního zástupce, lze předpokládat, že ženy nejsou oproti mužům tolik flexibilní, což také souhlasí s dotazníkovým šetřením. Většina žen v dotazníku odpověděla, že se při výběrovém řízení cítila oproti ostatním uchazečům slabší v časové a místní dostupnosti. Toto zjištění může být také důvodem toho, proč zde nejvíce obchodních zástupců pracuje v rozmezí pouze 0-2 let, i přesto, že je k výběru profese obchodního zástupce nejvíce vedla zajímavá naplněná práce, která samozřejmě vyžaduje značnou časovou a místní flexibilitu. Pro pobočku by tedy bylo výhodnější, kdyby nabízela volné pracovní pozice obchodního zástupce spíše mužům, a to buď v převažujícím věku 46-55 let nebo v mladším věkovém rozmezí – 18-24 let, kde lze předpokládat, že obchodní zástupci budou více časově a místně flexibilní. Je tedy třeba, aby pobočka toto kritérium lépe specifikovala.

Podle Khelerové (2010) je loajalita k podniku důležitým kritériem na pozici obchodního zástupce. Generální ředitel pobočky spolu s manažery je stejného názoru a mezi svými nejdůležitějšími kritérii výběru má zařazeno navázání kvalitní a dlouhodobé spolupráce, přičemž ale, jak je viditelné v tabulce 4.6 a obrázku 4.7, 65 % obchodních zástupců zde pracuje maximálně 2 roky.

Kritérium schopnosti komunikace je pro generálního ředitele pobočky také jedno z nejdůležitějších kritérií na pozici obchodního zástupce. V dotazníkovém šetření si všichni

obchodní zástupci myslí, že mohli být vybráni právě díky tomuto kritériu a zároveň je mohlo odlišovat od ostatních uchazečů. Kritérium důvěryhodnosti, které souvisí s kritériem schopnosti komunikace, zvolilo pouze 54 % respondentů. Během tříkolového výběrového procesu generální ředitel ani manažeři skupin nejsou schopni všechna osobnostní kritéria u uchazečích dostatečně identifikovat.

Jestliže generální ředitel a manažeři s výběrem vyhovujícího obchodního zástupce váhají, přihlíží ke kritériu praxe v obchodě či bankovníctví, které je však bráno pouze jako výhoda. Na druhou stranu polovina obchodních zástupců si myslí, že byli vybráni nebo se mohli odlišovat od ostatních uchazečů právě tímto kritériem. V případě výběru obchodního zástupce bez praxe v obchodě či bankovníctví, může pro pobočku znamenat mnohem více vynaložených nákladů na zpracování a adaptaci tohoto obchodního zástupce než uchazeče, který toto kritérium praxe splňuje. Proto by kritérium praxe v obchodě či bankovníctví mělo patřit mezi klíčová kritéria výběru.

Jestliže 23 % obchodních zástupců v dotazníku odpovědělo, že kritérium vlastnění řídičského průkazu rozhodlo o jejich výběru nebo je mohlo odlišovat od ostatních uchazečů, lze na základě tohoto výroku předpokládat, že v nabídkách volných pracovních pozic obchodního zástupce není dostatečně zdůrazněno toto kritérium, ačkoli patří na stejnou úroveň jako kritérium dosaženého středoškolského vzdělání.

Přestože je kritérium sebevědomí a důslednosti mezi klíčovými kritérii, nejvíce obchodních zástupců zde cítilo slabinu. Lze tedy předpokládat, že tito obchodní zástupci splnili jiná kritéria, která mají pro generálního ředitele a manažery mnohem větší váhu.

Ostatní kritéria vyhodnocená z dotazníků, jako jsou samostatnost, empatie, aktivní přístup k životu, pozitivní přístup k práci a získání maturitního vysvědčení, plně odpovídají stanoveným kritériím sledované pobočky.

Všichni obchodní zástupci pobočky si myslí, že byli přijati na pozici obchodního zástupce na základě naplnění výše zmíněných kritérií, což pro pobočku představuje kladné zjištění v rovnocenném výběrovém procesu.

Jak je již zmíněno v kapitole 4.2.3, výběr nových obchodních zástupců je plně v kompetenci generálního ředitele a manažerů jednotlivých skupin, kteří sice mají stanovená svá kritéria výběru, ale tato kritéria nejsou pro jednotlivé pobočky odborně definována a pevně stanovena. Při výběru nepoužívají žádné dotazníky, psychologické či jiné testy a ani neprochází žádným školením, jak správně vybrat vhodného kandidáta a během tří-kolového procesu výběrového řízení nelze žádného z uchazečů řádně odhadnout. Příliš velká fluktuace v pobočce může být také příčinou špatného výběru

obchodního zástupce. Proto bylo v rámci této práce navrženo opatření v podobě již výše zmíněné výběrové metody AC, kterou provádí externí firma, která by měla plně v kompetenci výběr obchodních zástupců v pobočce. Toto opatření bylo zkontrolováno s generálním ředitelem pobočky, a přestože si je vědom toho, že implementace tohoto opatření by byla příliš nákladná, zvažuje zavedení této metody výběru obchodních zástupců. Náklady, které jsou vynakládány za pravidelná zapracování a adaptování nových obchodních zástupců by částečně mohla pokrýt metoda AC.

V případě nerealizovatelnosti této metody výběru v pobočce, bylo dále navrženo pořádat alespoň odborná školení, kterých by se zúčastnili všichni zaměstnanci, účastníci výběrového procesu. Tento návrh byl kladně přijat a bude se uvažovat o jeho zavedení.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit kritéria výběru obchodních zástupců ve vybrané společnosti Kooperativa, a. s. na základě provedené komparace teoretické opory v podobě odborné literatury, přinášející teoretické vymezení výběrových kritérií na pozici obchodního zástupce s reálně používanými kritérii v konkrétní pobočce a s výstupem z dotazníkového šetření, následně odhalit potenciální problémy a navrhnout nápravná opatření, která by vedla ke zlepšení výběrového procesu obchodních zástupců ve společnosti.

První část práce se věnovala rešerší odborné literatury v oblasti teorie vyhledávání a výběru obchodních zástupců včetně výběrových kritérií. Nejprve byl definován význam obchodního zastoupení, popsána osobnost obchodního zástupce, jeho profil a pozice v organizaci. Dále bylo specifikováno obchodní zastoupení v mezinárodním prostředí včetně jednotlivých typů smluv, které se v tomto prostředí používají, byla provedena analýza pracovního místa a popsán proces vyhledávání a výběru pracovníků.

Další část této práce využívá teoretických poznatků k jejich aplikaci do konkrétního podnikatelského prostředí. Nejprve byla představena a charakterizována vybraná společnost Kooperativa, a. s., v níž probíhalo šetření pomocí využití jejích interních zdrojů. Následně bylo zjištěno stávající složení obchodních zástupců ve sledované pobočce dle pohlaví, stupně dosaženého vzdělání a věkového rozmezí. Bylo zjištěno, že v této pobočce převažují na pozici obchodního zástupce ženy ve věkovém rozmezí 46-55 let se středoškolským vzděláním. Dále byl zjištěn postup a metody vyhledávání obchodních zástupců, jejich výběr a konkrétní výběrová kritéria, které pobočka v rámci výběrového řízení používá. V navazujícím šetření byly použity dotazníky se škálovými i otevřenými otázkami, na které odpovědělo celkem 26 obchodních zástupců z 32. Na základě tohoto dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina kritérií výběru odpovídá stanoveným kritériím v pobočce a složení obchodních zástupců odpovídá údajům z kvalifikovaného rozhovoru s generálním ředitelem. Bylo zjištěno, že typickým obchodním zástupcem pro tuto pobočku je žena ve věkovém rozmezí 46-55 let, která má středoškolské vzdělání, ale nepracuje zde více než 2 roky, ke zvolení profese obchodního zástupce v této společnosti jí vedla zajímavá náplň práce, pracuje zde v několika oblastech pojištění a myslí si, že byla vybrána na základě kritéria schopnosti komunikace, samostatnosti a pozitivního přístupu k práci, kritérium, které ji mohlo odlišovat od ostatních uchazečů nebo mohlo být právě tím rozhodujícím kritériem, je kritérium schopnosti komunikace a praxe v obchodě či

bankovníctví a naopak se cítila slabší v kritériu časové a místní flexibility a v kritériu sebevědomí. Dle jejího uvážení si myslí, že byla vybrána na pozici obchodního zástupce právě splněním těchto výběrových kritérií. Závěr praktické části se zabýval celkovým zhodnocením získaných výsledků a byla zde navržena opatření, která by mohla zlepšit výběrový proces obchodních zástupců v pobočce.

Na základě získaných výsledků bylo regionální pobočce doporučeno zejména lépe specifikovat kritérium časové a místní flexibility, zaměření se na kritérium praxe v obchodě či bankovníctví, které je pouze kritériem výhody namísto klíčovým kritériem a také bylo generálnímu řediteli pobočky navrženo opatření v podobě organizování odborných školení pro všechny zaměstnance, kteří se na výběrovém procesu obchodních zástupců podílí a implementace výběrové metody AC.

Celkové šetření této práce lze považovat za velmi úspěšné. Byla provedena komparace kritérií získaných z kvalifikovaného rozhovoru s generálním ředitelem pobočky se zjištěnými kritérii z dotazníkového šetření. Některá tato kritéria se vzájemně shodovala. Úspěšný byl zejména proces získávání vyplněných dotazníků, z něhož se podařilo získat velmi dobré procento odpovědí od respondentů.

# Seznam použité literatury

## Citovaná literatura

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

KONOPÁČ, Miroslav. *Jak se stát obchodním zástupcem*. Praha: GRADA Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0167-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUDLOW, Ron a Fergus PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: GRADA Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-3566-5.

VIEIRA, Walter E., Vladimír VRECIÓN a V. B. HALBE. *Obchodní manažer*. Praha: Svoboda, 1994. ISBN 80-205-0434-6.

Zákony 2017: *sborník úplných znění zákonů občanského práva a ochrany spotřebitele a souvisejících předpisů k 1. 1. 2017*. Český Těšín: Poradce, 2017. ISSN 1802-8276.

## **Ostatní zdroje**

Ostatní interní zdroje společnosti Kooperativa, a. s.

Výroční zprávy společnosti Kooperativa, a. s.

## **Internetové zdroje**

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Zákony pro lidi.cz [online]. 2018 [vid. 2018-02-20]. Dostupné z:  
<https://www.zakonyprolidi.cz/>.

O pojišťovně Kooperativa [online]. 2017 [vid. 2018-03-27]. Dostupné z  
<https://www.koop.cz/>.



## **Seznam příloh**

Příloha A: Struktura a schéma dotazníkového šetření.....	66
--	----

# Příloha A: Struktura a schéma dotazníkového šetření

## Kritéria výběru obchodního zástupce

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku, který bude použit jako příloha k mé bakalářské práci, která se nazývá: Kritéria výběru obchodního zástupce ve vybraném podniku. Děkuji

① **Jste muž nebo žena?**

muž

žena

② **V jakém rozmezí je Váš věk?**

18-24 let

25-35 let

36-45 let

46-55 let

56-65 let

③ **Jaký je Váš nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání?**

SOŠ

SŠ

VOŠ

VŠ

4 **Jak dlouho v této společnosti pracujete?**

- 0-2 let
- 3-6 let
- více než 6 let

5 **Co Vás vedlo k výběru profese obchodního zástupce ve vaší společnosti?**

- renomé společnosti
- zajímavá náplň práce
- nezávislost
- možnost dobrého výdělku
- jiná (prosím, uveďte)

6 **V jaké oblasti zde pracujete?**

- Pojištění osob
- Pojištění majetku
- Pojištění odpovědnosti
- Cestovní pojištění
- Pojištění vozidel
- Pojištění malých a středních podnikatelů
- Pojištění měst a obcí
- Pojištění průmyslu

7 **Podle jakých výběrových kritérií si myslíte, že Vás Váš současný zaměstnavatel vybíral (zaškrtněte všechny z vyjmenovaných, které podle Vás přicházejí v úvahu, eventuálně připojte další).**

*Osobnostní kritéria*

- schopnost komunikace
- důvěryhodnost
- sebevědomí
- samostatnost
- důslednost
- empatie
- aktivní přístup k životu
- pozitivní přístup k práci
- loajalita
- jiné kritérium (prosím, uveďte jaké)

*Kritéria obchodního zástupce*

- vlastnění řidičského průkazu
- časová a místní flexibilita
- maturitní vysvědčení
- praxe v obchodě či bankovníctví

8 **Napište prosím jedno konkrétní kritérium, které Vás dle Vašeho názoru mohlo odlišovat od ostatních uchazečů a které mohlo být právě tím rozhodujícím?**

*Osobnostní kritéria*

- schopnost komunikace
- důvěryhodnost
- sebevědomí
- samostatnost
- důslednost
- empatie
- aktivní přístup k životu
- pozitivní přístup k práci
- loajalita
- jiné kritérium (prosím, uveďte jaké)

*Kritéria obchodního zástupce*

- vlastnění řidičského průkazu
- časová a místní flexibilita
- maturitní vysvědčení
- praxe v obchodě či bankovníctví

9 **V jakých výběrových kritériích jste se naopak cítil(a) slabší?**

*Osobnostní kritéria*

- schopnost komunikace
- důvěryhodnost
- sebevědomí
- samostatnost
- důslednost
- empatie
- aktivní přístup k životu
- pozitivní přístup k práci
- loajalita
- jiné kritérium (prosím, uveďte jaké)

*Kritéria obchodního zástupce*

- vlastnění řidičského průkazu
- časová a místní flexibilita
- maturitní vysvědčení
- praxe v obchodě či bankovníctví

10 **Bylo Vaše přijetí na pozici obchodního zástupce vaší společností výsledkem toho, že jste naplňoval uведенá výběrová kritéria?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne