

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

magisterské / kombinované studium  
2012 – 2013

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Petra Navarová

Rozvoj farmaceutických reprezentantů

**Praha 2013**

**Vedoucí diplomové práce: PhDr. Tereza Vacínová Ph.D.**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master / Combined (Part time) Studies

2012 - 2013

**DIPLOMA THESIS**

Petra Navarová

Training of pharmaceutical representatives

**Prague 2013**

**The diploma Thesis Work Supervisor:**

**PhDr.Tereza Vacínová Ph.D.**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně

V Praze dne 15.3.2013

*Petra Navarová* .....

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Tereze Vacínové Ph.D. za odborné vedení, připomínky a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

## **Anotace**

Tato diplomová práce nabízí pohled školitele na problematiku současného vzdělávání obchodních farmaceutických reprezentantů. Představuje některé metody vzdělávání v souvislosti se specifiky práce farmaceutických reprezentantů. Autorka využívá teoretických poznatků a využívá i zkušenosti získané z praxe.

V jednotlivých částech se zabývá nástupním plánem, získáváním a rozvojem prodejních a prezentačních dovedností. Na závěr uvádí příklady cvičení, zaměřených na rozvoj klíčových kompetencí farmaceutických reprezentantů.

## **Klíčové pojmy**

Identifikace potřeb vzdělávání, metody vzdělávání, nástupní plán, obchodní reprezentant, osobní rozvoj, prodejní dovednosti, školitel.

## **Annotation**

This diploma thesis offers an inside look of a trainer regarding current procedures and problems in coaching and mentoring pharmaceutical representatives. Discusses some methods of teaching in connection with specific work of pharmaceutical representatives. The author uses theoretical knowledge and also includes experience gained at work.

In certain parts it looks into entrance plans, gaining and developing sales and representative skills, and introduction on how to gain expertise. At the end there are examples of exercises focused on expanding key qualifications for pharmaceutical representatives.

## **Key words**

Employee Development & Training on the first day at work, Identification of educational needs, education methods personal development, pharmaceutical representative, sales representative, sales skills, teacher.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
1    PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	11
1.1    Vzdělávání v systému personální práce.....	12
1.2    Systematické vzdělávání pracovníků.....	13
1.3    Metody vzdělávání pracovníků .....	15
1.4    Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky .....	18
1.5    Doškolování pracovníků .....	19
1.6    Hodnocení vzdělávání.....	21
2    ZÁKLADNÍ KOMPETENCE FARMACEUTICKÝCH REPREZENTANTŮ ...	23
2.1    Definice pojmu kompetence.....	23
2.2    Klíčové kompetence .....	24
2.3    Základní kompetence a rozvoj farmaceutických reprezentantů .....	25
2.4    Kompetence a proces hodnocení pracovního výkonu .....	27
2.5    Význam a hodnocení jednotlivých kompetencí .....	28
3    OSOBNÍ PRODEJ .....	35
3.1    Vztahový prodej .....	35
3.2    Přizpůsobivý prodej.....	36
4    VZDĚLÁVÁNÍ V PRAXI - PRVNÍ ROK REPREZENTANTA .....	38
4.1    Stávající a nové tréninky.....	38
4.2    Nástupní plán.....	39
5    PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI REPREZENTANTA .....	41
5.1    Formální příprava prezentace.....	43
5.2    Uspořádání materiálu k projevu .....	46
5.3    Hlasové techniky .....	47

5.4	Vizuální pomůcky.....	48
5.5	Další součásti a možnosti prezentace .....	49
5.6	Zahájení prezentace .....	51
5.7	Neverbální komunikace při prezentaci .....	52
6	PRODEJNÍ DOVEDNOSTI REPREZENTANTA .....	54
6.1	Příprava schůzky .....	54
6.2	Kontaktní fáze .....	58
6.3	Analýza .....	59
6.4	Prezentace produktu.....	59
6.5	Doložení tvrzení o produktu.....	60
6.6	Vybudování vztahu .....	60
6.7	Přesvědčení se o ochotě spolupracovat.....	61
6.8	Zvládání námitek .....	62
6.9	Prezentace ceny .....	63
6.10	Zakončení prezentace/schůzky.....	64
	ZÁVĚR.....	67
	SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70



## ÚVOD

Jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení je rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami organizace, přičemž význam vzdělávání a rozvoje pro organizaci nemůže být nikdy dostatečně doceněn. Podnik si sice může přivést dobré pracovníky, ti se však potřebují zorientovat a v budoucnu rozvíjet – odborník, má-li si svou odbornost udržet, se musí vzdělávat v celém průběhu své kariéry. Vzdělávání je tedy mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Vzdělávání zaměstnanců je důležitou zájmovou oblastí každé společnosti, která se chce udržet na špičce svého oboru. Jednou z takových je i farmaceutická společnost „ABC, spol. s r. o.“ (název společnosti je v zájmu zachování anonymity pozměněn). Společnost „ABC, spol. s r. o.“ je členem celosvětového koncernu a v České republice působí již dvě desítky let. Zabývá se prodejem a distribucí léčiv, školením odborné veřejnosti, a ve spolupráci s nemocnicemi se podílí i na klinických studiích léků. A právě na personální prostředí společnosti „ABC, spol. s r. o.“ se zaměřuje tato diplomová práce, jejímž tématem je "Rozvoj farmaceutických reprezentantů".

Pracovní náplň farmaceutického reprezentanta spočívá v propagaci portfolia výrobků ve svěřeném regionu. Je zodpovědný za správnou aplikaci marketingových strategií, snaží se aktivně vyhledávat a navazovat kontakty s novými klienty a udržuje vztahy s těmi stávajícími. Pro podporu své činnosti organizuje odborné semináře a kongresy, zajišťuje prezentaci společnosti na akcích, které jsou organizovány specializovanými klinikami, či odbornými společnostmi.

Teoretickým východiskem práce je rozbor dostupné odborné literatury na téma podnikového vzdělávání zaměstnanců. Zvláštní pozornost je věnována především existujícím metodám vzdělávání, dále je osvětlen rozdíl v přístupu k novým a k stávajícím zaměstnancům a rovněž je stručně vysvětleno, jak lze proběhlý vzdělávací program hodnotit.

Samostatná kapitola je zaměřena na kompetence ve vzdělávání – vyjasnění terminologie, charakteristiku klíčových kompetencí a možnosti, jak lze kompetence

rozvíjet. Stručně je pak definována i problematika osobního prodeje, je vyjasněn rozdíl mezi prodejem vztahovým a přizpůsobivým.

V práci je čerpáno z osobních zkušeností s prací v prostředí farmaceutického trhu a také z letitých zkušeností na pozici farmaceutického reprezentanta ve významné nadnárodní společnosti „ABC, spol. s r. o.“. Ohniskem zájmu je téma rozvoje pracovníků jak z pohledu reprezentanta, tak i z pohledu manažera a personálního oddělení.

Práce se zabývá nástupním plánem farmaceutických reprezentantů, popisuje tedy první kroky, vedoucí k úspěšnému zvládnutí úkonů, které jsou nutné absolvovat při nástupu na tuto pozici.

Přibližuje rovněž postupy zdokonalování prodejních dovedností a prezentačních technik, počínaje přípravou na prodejní schůzku a úspěšnou prezentací produktu, až po kompetence jednotlivých pracovníků.

Přílohou práce je příklad praktického cvičení, vedoucího ke zdokonalování prezentačních technik, jež přibližuje rovněž nezanedbatelné téma neverbální komunikace.

Opominuto není ani téma prodejních dovedností, vedoucích k úspěšnému konci pracovní schůzky - tedy zájem, závazek a budoucí nákup produktu.

# 1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Aby mohl plnit nový zaměstnanec své povinnosti, neobejde se bez odborné přípravy - týká se to jak čerstvých absolventů, tak mnohdy i zkušených pracovníků. Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování, nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je, jak říká Tureckiová (2004, s. 89), **podnikové vzdělávání**.

Podnikové vzdělávání pracovníků se však zaměřuje na formování pracovních schopností i v širším slova smyslu. Koubek zdůrazňuje, že jde např. i o „*formování sociálních vlastností, potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, formování pracovních týmů, aj.*“<sup>1</sup>

Z jiného úhlu pohledu se na vzdělávání pracovníků dívají Weather a Davis. Ti rozlišují mezi tzv. odbornou přípravou a rozvojem, odborná příprava podle nich „*pomáhá zaměstnanci při výkonu současného zaměstnání, avšak její výhody se mohou rozšířit i na celou zaměstnancovu kariéru a pomáhat tohoto zaměstnance rozvíjet s ohledem na budoucí povinnosti*“<sup>2</sup>. Rozvoj však pomáhá jednotlivci se zvládnutím budoucích povinností bez ohledu na jeho současné zaměstnání (Weather, Davis, 1992, s. 271). Rozdíl mezi odbornou přípravou (nyní) a rozvojem (v budoucnu) se sice podle těchto autorů často stírá, přesto považují za důležité mezi těmito dvěma pojmy rozlišovat.

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. s. 212. ISBN 80-85943-51-4

<sup>2</sup> WEATHER, W., B., Jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. s. 271. ISBN 80-85605-04-X

I Koubek (1997, s. 208) považuje za nutné rozlišovat v systému formování pracovních schopností. Na rozdíl od předchozích autorů však zmiňuje tři oblasti:

- **oblast vzdělání** – zde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, díky nimž se člověk zařadí do společnosti, teprve v návaznosti na ně může získávat i schopnosti pracovní. Aktivita podniků se zde neuplatňuje.
- **oblast kvalifikace** – čili odborná profesní příprava, v širším slova smyslu training. Zde se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností, orientovaných na určité konkrétní zaměstnání. Zahrnuje základní přípravu na zaměstnání, doškolování, přeškolování a orientaci pracovníků.
- **oblast rozvoje** – další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace o znalosti a dovednosti, které nejsou nezbytně nutné pro výkon stávajícího zaměstnání. Tato oblast často překračuje meze oboru, formují se např. sociální vlastnosti a osobnost jedince, jeho pracovní potenciál, schopnosti mezilidských vztahů, apod.

## 1.1 Vzdělávání v systému personální práce

### Pojetí personální práce

Definovat termín „personální práce“ nemusí být tak jednoduché, jak by se mohlo zdát. Odborná literatura ani praxe často nerozlišují mezi označením personální práce, personální řízení, personalistika, nebo řízení lidských zdrojů.

Koubek vysvětluje, že: „*termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce*“<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 16. ISBN 80-247-0602-4

V každém případě je úkolem personální práce to, aby byl podnik výkonný, na trhu úspěšný a dosahoval požadované úrovně zisku. V rámci personální práce je zajišťováno i vzdělávání a rozvoj pracovníků.

### **Úloha vzdělávání v systému personální práce**

V současné době se stává vzdělávání nutným celoživotním procesem – každý člověk musí neustále rozšiřovat své znalosti a dovednosti, být flexibilní a připravený na změny, přizpůsobovat se novým technologiím a požadavkům. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků vzhledem k měnícím se požadavkům pracovního místa, to je hlavní úkol podnikového vzdělávání.

Koubek (1997, s. 207) doplňuje, že neméně důležité je i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň částečně zvládli znalosti a dovednosti, potřebné k vykonávání dalších pracovních míst – tím dochází k rozšiřování pracovních schopností člověka. Za důležité pak považuje i formování sociálních vlastností, tedy osobnosti pracovníka, jeho dovednosti v mezilidských vztazích, jeho chování a motivaci, či práci v týmu. To vše by mělo být nedílnou součástí vzdělávání.

Ani Tureckiová (2004, s. 92) nevidí jediný účel podnikového vzdělávání v pouhém osvojování si nových znalostí a dovedností, tedy v růstu odborné způsobilosti a kvalifikace, nýbrž i ve změně myšlení, citění a chování pracovníků. Jak nové znalosti a dovednosti, tak i pracovní návyky a postoje jsou podle ní prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny. Jde tedy o propojení ochoty (motivace) a schopností učit se novým postupům s možností se zúčastnit podnikového vzdělávání. Hlavním cílem je pak to, aby byl zaměstnanec schopen nové formy chování uplatnit (aby dokázal naučené používat).

## **1.2 Systematické vzdělávání pracovníků**

Aby bylo cíle vzdělávání dosaženo, tedy aby byl rozvoj kompetencí jednotlivce úspěšný a zlepšila se jeho výkonnost v organizaci, je potřeba postupovat systematicky, organizovaně a promyšleně.

Vzdělávání je vždy cílevědomým procesem přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role. Vždy má procesuální charakter (na rozdíl od pojmu vzdělání, kterým se označuje stav, např. dosažená úroveň vzdělání), probíhá dlouhodobě a je primárně zaměřeno na potřeby jednotlivce (Tureckiová, 2004, s. 96). Takové by mělo být i vzdělávání pracovníků, prováděné systematicky. Jak zdůrazňuje Mužík (2012, s. 40), profesní vzdělávání by mělo být vždy komplexní, mnohorozměrné a vzájemně podmíněné, a systémový přístup musí být formulován konstruktivním způsobem, tedy tak, aby umožňoval řešit konkrétní problémy.

Systematické vzdělávání pracovníků je tedy „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*“<sup>4</sup>. Koubek (1997, s. 213) dále pojmenovává i čtyři základní fáze tohoto cyklu, a to **identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání** (kdy se řeší rozpočet, časový plán, osoby, jichž se bude vzdělávání týkat, obsah a metody školení, apod.), vlastní školení, tedy **realizaci vzdělávacího procesu** a následné **vyhodnocení výsledků vzdělávání**.

Stejně fáze systémového vzdělávání vyjmenovává i Bělohlávek a kol. (2001, s. 378). **Analýzou vzdělávacích potřeb** se podle něj nejprve zjistí kompetence, potřebné k výkonu profese, pak se porovnají se současnou úrovní kompetencí pracovníků. Případný rozdíl se nazývá vzdělávací potřebou. V dalším kroku se sestaví **plán vzdělávání** – zvolí se cíl, jehož má být vzděláváním dosaženo a navrhne se realizace vzdělávání (kdo vzdělávání zajistí, jak budou kompetence osvojovány, jaký bude časový rozsah vzdělávání, jak bude vzdělávání organizováno a financováno, apod.). Po **realizaci vzdělávací akce** (buď interně vlastní firmou, nebo externě vzdělávací institucí) jsou výsledky **hodnoceny** - porovnávají se s původními cíli vzdělávání. Závěrečné hodnocení se pak stává východiskem pro zaměření dalšího vzdělávání ve firmě.

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. s. 213. ISBN 80-85943-51-4

### 1.3 Metody vzdělávání pracovníků

Výběr vzdělávací metody je nutné pečlivě zvážit. Jiné metody se totiž hodí ke školení nových pracovníků, jiné ke školení pracovníků stávajících, rozdíly jsou i v tom, zda jsou vzdělávání zaměstnanci pracující manuálně, či duševně. Bělohávek (2001, s. 381) k tomu říká, že metoda vzdělávání by měla být volena jednak v závislosti na tom, jaká je povaha požadovaných kompetencí a jednak na tom, jací jsou účastníci vzdělávací akce.

Koubek (2003, s. 149) dělí metody vzdělávání na dvě základní skupiny – na metody vhodné ke **vzdělávání přímo na pracovišti** (při výkonu práce), a na metody **vzdělávání mimo pracoviště**. Tureckiová (2004, s. 103) doplňuje, že podle formy vzdělávání může jít o **prezenční** („indoor“ i „outdoor“ techniky), **distanční** (korespondenční studium, e-learning), nebo **kombinovanou** formu výuky, a např. Donnelly a kol. (1997, s. 562) na rozdělení metod pohlížejí ještě trochu jinak – rozlišuje mezi tím, zda zaměstnanec získává znalosti a dovednosti prostřednictvím **formálních rozvojových programů** (formální vzdělávání ve vzdělávacím zařízení), nebo prostřednictvím plnění pracovních úkolů, tedy **přímo při práci** (asistenční programy, rotace práce, koučování). Specifický pohled na problematiku má i Plamínek (2002, s. 88), který dělí vzdělávací metody podle toho, zda jsou zaměřeny spíše na **teorii** (školení, trénink), nebo **praxi** (poradenství, koučování).

Je zřejmé, že byt' jsou přístupy jednotlivých odborníků k členění vzdělávacích metod v některých aspektech odlišné, lze u všech přístupů aplikovat první zmíněné řešení Koubka (2003), tedy dělení na vzdělávání při výkonu práce a na vzdělávání mimo pracoviště.

#### **Metody, používané ke vzdělávání na pracovišti**

Tyto metody se uplatňují jak při vzdělávání nově přijatých pracovníků, tak pro doškolení pracovníků stávajících. Jejich výhodou je nižší finanční náročnost, individuální přístup k jednotlivci, názornost při předávání zkušeností a dovedností, či práce v konkrétních podnikových podmínkách. Na druhou stranu však nemusí mít podnik k dispozici vhodného školitele, nebo podmínky pro nerušené vzdělávání, navíc školící zaměstnanec nestihne část své práce, kterou za něj musí udělat někdo jiný.

K metodám používaným na pracovišti podle Koubka (2003, s. 149) patří:

- **Instruktáž při výkonu práce** – jednoduchý zácvik nového, nebo méně zkušeného pracovníka, kdy nadřízený, či zkušenější pracovník předvede školenému pracovní postup, a ten si jej pozorováním a napodobováním osvojí. Lze uplatnit spíše u jednodušších pracovních postupů.
- **Koučování (coaching)** – dlouhodobější instruování, vysvětlování a průběžná kontrola výkonu pracovníka, soustavné podněcování a směřování k žádoucímu výkonu a iniciativě. Tato metoda bere v úvahu individualitu daného jedince a umožňuje úzkou spolupráci vzdělávaného pracovníka a školitele.
- **Konzultace (counselling)** – vzájemné konzultování vzdělávaného pracovníka a školitele, výhodou je větší prostor pro aktivitu a iniciativu vzdělávaného. Je to spíše jednorázová záležitost, nevýhodou metody je její větší časová náročnost.
- **Asistování** – tradiční a často používaná metoda. Vzdělávaný pracovník dělá školiteli (zkušenému pracovníkovi) pomocníka, učí se od něj, postupně se na práci podílí stále větší měrou, až je schopen samostatného výkonu. Metoda je soustavná, dlouhodobější, klade důraz na praxi.
- **Pověření úkolem** – rozšíření předchozí metody, případně je její závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je pověřen úkolem, k němuž má vytvořeny potřebné podmínky a v průběhu práce je sledován, usměřován a hodnocen.
- **Rotace práce** – vzdělávaný pracovník je postupně zařazován do různých částí podniku (na různá pracovní místa), poznává podnik komplexně, stává se flexibilnějším, zjistí, jak podnik funguje. Jedná se o tzv. „vstupní kolečko“.
- **Pracovní porady** – účastníci se seznamují s problémy a fakty v souvislosti s vlastní prací i celého podniku, dochází k výměně zkušeností, názorů a zaujímání postojů. Podle Koubka (2003, s. 149) jde o neformální metodu, která může zvýšit jak informovanost pracovníků, tak jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem.
- **Zlepšovatelské komise** – Handlíř (1998, s. 202) uvádí, že se jedná o tzv. „rady mladších“, kdy je nováčkům umožněna interakce se zkušenými pracovníky.



Mají možnost předkládat zprávy a návrhy komisi, demonstrovat tak své analytické a koncepční schopnosti a současně jsou členy komise (zkušenými pracovníky) pedagogicky vedeni.

### **Metody, používané ke vzdělávání mimo pracoviště**

Jde o kurzy na školách, či ve zvláštních vzdělávacích zařízeních (výukových dílnách, počítačových učebnách). Kurzy jsou vedeny zkušenými instruktory a odborníky, účastníci se setkávají s nejmodernějšími informacemi, mohou si vyměňovat zkušenosti s pracovníky jiných podniků, načež do vlastní firmy přinesou nové myšlenky a přístupy. Nevýhodou je vysoká finanční nákladnost, zaměření spíše obecné, či teoretické, ne vždy je obsah školení aplikovatelný na konkrétní praxi a problémem může být i to, že ne vždy lze pracovníka na takovéto školení uvolnit.

Pokud se tedy vzdělávací akce realizuje mimo podnik, má, jak uvádí Koubek (1997, s. 225) nejčastěji podobu:

- **Přednášky** – ta je zaměřená na zprostředkování faktických informací, či teorie, přenos informací je rychlý a nenáročný na podmínky, avšak školený pracovník je v pasivní pozici - není možná zpětná vazba.
- **Semináře** – jedná se o přednášku, spojenou s diskuzí, opět zprostředkovává především znalosti. Výhodou je, že účastníci jsou více zapojeni a stimulováni k aktivitě, objevují se nápady a řešení problémů. Seminář musí být organizačně pečlivě připraven a vhodně moderován.
- **Demonstrování** – praktické, názorné vyučování pomocí audiovizuální techniky, či přímo v praxi. Je zde větší důraz na praktické využití získaných informací.
- **Případové studie** – skutečné, nebo smyšlené vylíčení problému, účastníci se snaží jej diagnostikovat a navrhnout jeho řešení. Rozvíjí se analytické myšlení.
- **Workshopu** – varianta případové studie, praktický problém se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- **Brainstorming** – účastníci vzdělávání navrhnou způsob řešení problému, o návrzích se poté diskutuje, hledá se optimální řešení.

- **Simulace** – metoda zaměřená na praxi, účastník dostane podrobný scénář, k němuž má učinit rozhodnutí, formují se zde schopnosti vyjednávat a rozhodovat.
- **Hraní rolí** – vzdělávaný jedinec je motivován k aktivitě, samostatnosti, učí se samostatně myslet a reagovat, ovládat emoce.
- **Diagnosticko-výcvikového programu (Assessment centre)** – moderní účinná metoda. Školený plní různé úkoly a řeší problémy, které jsou každodenní náplní jeho práce, učí se tím, že svá řešení a rozhodnutí může konfrontovat s optimálními. Jedná se v podstatě o spojení metod případové studie, simulace a hraní rolí, zde dovedeno k dokonalosti.
- **Stáže** – Tureckiová (2004, s. 104) píše, že se jedná o dlouhodobý studijní pobyt na podobném pracovišti mimo firmu, ale může být i v rámci firmy, jen např. v jiné pobočce, uplatňuje se i jako forma přípravy na zaměstnání.

#### 1.4 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky

Úkolem vzdělávacích aktivit pro nové pracovníky je především to, aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své práce, byl schopen zvládnout všechny úkoly, aby se v podniku zorientoval a získal sebedůvěru. Důležité je i jeho zařazení do pracovního kolektivu. Vzdělávání může u nových pracovníků odhalit potenciální problémy, které je díky tomu možné bezodkladně řešit (Koubek, 2003, s. 141).

Vstupní vzdělávání nového pracovníka musí být vždy **individuální**. Mělo by vycházet z charakteru a obsahu práce, kterou bude pracovník vykonávat, ale i z informací o samotném pracovníkovi. Zapracovat a adaptovat se na nové prostředí potřebuje úplně každý, bez ohledu na své dosavadní zkušenosti, tedy jak čerstvý absolvent školy, tak i schopný zaměstnanec s letitou kvalifikací na obdobném místě. Vzdělávání by mělo proběhnout co nejrychleji tak, aby nový pracovník začal co nejdříve odvádět stoprocentní výkon (Koubek, 2003, s. 142).

Postup při vzdělávání nového pracovníka by měl být podle Koubka (2003, s. 142) následující:

- **Instruktaž** – měla by proběhnout již v den nástupu nového pracovníka do práce. Dojde k seznámení s podnikem i s pracovním místem. Nováček se dozví, co bude dělat a co se od něj očekává, jaké jsou jeho povinnosti a pracovní podmínky, jaké jsou pravidla a procedury v případě onemocnění, žádosti o dovolenou, jak se řeší disciplinární záležitosti, jaká jsou pravidla hodnocení, či předpisy k ochraně zdraví a bezpečnosti práce.
- **Provedení podnikem** – nový pracovník je seznámen s lidmi, s nimiž bude v kontaktu, se zázemím podniku (šatny, toalety, jídelna, parkoviště).
- **Představení spolupracovníkům** – seznámení se s úzkým pracovním kolektivem, s nímž bude nový pracovník nejvíce v kontaktu. Je mu vysvětlena a předvedena práce ostatních.
- **Informování o tom, co se očekává** – např. nošení ochranných přileb, vzájemná pomoc spolupracovníků, udržování pořádku na pracovišti, apod.
- **Doprovod na pracoviště a pověření prvními úkoly** – při práci zpočátku nováčka sleduje zkušenější pracovník, průběžně jej instruuje a v případě potřeby pomáhá.

## 1.5 Doškolení pracovníků

Pokračuje-li odborná příprava v oboru, ve kterém člověk pracuje, i v období následujícím po ukončení vstupního vzdělávání nového pracovníka, jedná se o doškolení (prohlubování stávající kvalifikace).

Doškolení je procesem přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího místa, pokud jsou tyto nové požadavky vyvolány změnami techniky a technologie, jinými požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení, apod. (Koubek, 1997, s. 210). V každém podniku by mělo být doškolení nezbytností, protože jen tak mohou pracovníci s novými poznatky

a s technologickými změnami udržet krok a přispět pak ke zvýšení pracovního výkonu a prosperity podniku.

Rozpoznat, které pracovníky je potřeba doškolit a v čem konkrétně, není úplně jednoduchým úkolem. Jak uvádí Koubek (2003, s. 145), jedná se o kvalitativní charakteristiky, které nelze měřit kvantitativními nástroji, stejně tak nelze jednoznačně stanovit kvalifikační požadavky určitého pracovního místa. Zjišťování potřeb podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání pracovníků je proto ve velké míře založeno na odhadech, přičemž rozhodující je především praxe a zkušenosti z ní vyplývající. Podnik se tedy může opírat např. o:

- zkušenosti z procesu získávání a výběru pracovníků (obtíže získat pracovníky s určitými konkrétními znalostmi a dovednostmi),
- zkušenosti z procesu zapracovávání nových pracovníků,
- informace, vyplývající z hodnocení pracovníků,
- informace, získané z běžného styku s pracovníky a z rozhovorů s nimi (je třeba zvážit, zda některé pracovní problémy nevyplývají z nedostatečné znalosti práce),
- informace, získané anketou mezi pracovníky,
- informace, získané od bezprostředních nadřízených pracovníků,
- podnikové plány (změny výrobních orientací, změny sortimentu, změny techniky a technologie),
- informace z porad a diskuzí (ohledně současných pracovních problémů a pracovních úkolů),
- informace o změnách, probíhajících mimo podnik, s nimiž je nezbytně nutné pracovníky seznámit (např. změny zákonů a předpisů).

Rozpoznání oblastí doškolování a určení konkrétních pracovníků, kteří by měli doškolování absolvovat, je samozřejmě jen prvním krokem. Následuje rozhodnutí, jakým způsobem bude doškolování realizováno, kým, kdy, kde a za jakou cenu (s jakými náklady).

## 1.6 Hodnocení vzdělávání

Zda byla vzdělávací akce úspěšná a efektivní, hodnotíme podle toho, jak splnila svůj cíl. Bělohlávek (2001, s. 382) k tomu dodává, že důležité je především zjistit, nakolik bylo dosaženo požadovaného stupně vybrané kompetence. Autor zmiňuje tzv. Hamblinův přístup, který vzdělávání hodnotí ve čtyřech úrovních:

- **reakce na akci** – lze sledovat podle aktivity a výrazu účastníků během akce, podle verbálního hodnocení akce účastníky, nebo pomocí dotazníku, v němž účastníci písemně zhodnotí různé stránky akce (odbornost lektora, zajímavost výkladu, organizaci semináře, atd.),
- **změna individuální úrovně znalostí, dovedností, postojů** – lze zachytit testem znalostí, který se použije jak na začátku, tak i na konci akce a výsledky se srovnávají,
- **změna chování** – sleduje se, zda se pracovní chování účastníka vzdělávací akce nějak změnilo,
- **výsledky útvaru, nebo firmy** – objektivní hospodářské údaje, které svědčí o zvýšení kompetence pracovníků (objem prodaného zboží, produktivita, počet reklamací, apod.).

Tuto metodu však Koubek (1997, s. 230) kritizuje. Monitorování vzdělávacího programu, tedy hodnocení vhodnosti a účinnosti zvolených metod a postupů, i hodnocení práce školitele (úroveň č. 1) je podle něj silně ovlivněno subjektivním náhledem hodnotícího. Porovnávání výsledků vstupních testů s testy po ukončení vzdělávacího programu (úroveň č. 2) má podle Koubka rovněž mnohá úskalí, především je velmi problematické takové testy sestavit. I srovnávání výsledků testů není jednoznačné, protože hodnotitel mívá sklon připisovat pozitivní rozdíl v plné míře účinkům vzdělávání, avšak s případným negativním rozdílem si již neví rady (nebere v úvahu vliv náhody, aj.). Jak a zda vůbec lze měřit změny chování pracovníků, např. jejich organizační schopnost, schopnost řešit problémy, rozhodovat se (úroveň č. 3) je rovněž otázkou. A na tenkém ledě se hodnotitel ocitá i při snaze kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (úroveň č. 4), protože

nelze určit, kdy má vlastně smysl efektivnost vzdělávání zkoumat - tedy za jak dlouho se efekt vzdělávání vlastně projeví.

To, že je při hodnocení vzdělávání největším problémem dlouhá doba do projevu efektu, zmiňují i Weather a Davis (1992, s. 295). Úspěšnost vzdělávacího programu se podle nich nejlépe měří zlepšeným pracovním výkonem, avšak poznat, jak dobře si zaměstnanci nové znalosti osvojili, může trvat měsíce, nebo dokonce i roky.

Problematiku hodnocení vzdělávání shrnuje Tureckiová (2004, s. 105). Důležité je podle ní zdůraznit, že hodnocení podnikového vzdělávání není nikdy jednorázovou aktivitou, avšak souborem návazných činností a v souvislosti s tím lze rozlišovat základní typy hodnocení: podle toho, **kdy hodnotící akce probíhají**, členíme hodnocení na:

- **úvodní (formativní)** – uskutečňované před započatím vzdělávací akce, slouží jako základna pro srovnávání (zjišťování vstupní úrovně znalostí),
- **závěrečné (souhrnné)** – ověřování znalostí a dovedností po skončení vzdělávací akce, slouží k určení „přírůstku“, resp. změny ve složení znalostí a dovedností (bezprostředně po ukončení programu a pak opakovaně po jednom, až třech měsících znovu),

a **podle osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení** na:

- **interní** – prováděné hodnotiteli z „vnitřních zdrojů“ podniku, zaměřuje se na hodnocení spokojenosti a nárůst znalostí a dovedností,
- **externí** – prováděné externími hodnotiteli, zaměřuje se navíc na změny v chování absolventů vzdělávací akce a na přínos, který měla tato akce pro firmu,
- **komplexní** - všestranné hodnocení díky složení hodnotícího týmu i díky pojetí a zaměření hodnocení (komplexně pojatá efektivita podnikového vzdělávání).

## 2 ZÁKLADNÍ KOMPETENCE FARMACEUTICKÝCH REPREZENTANTŮ

### 2.1 Definice pojmu kompetence

Termín **kompetence** se dnes již v češtině běžně používá, jeho význam je však dvojitý. Prvním významem pojmu kompetence je „*pravomoc, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou, nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci)*“<sup>5</sup>, pojmu se pak užívá např. takto: „překročil své kompetence“, „odejmutí kompetence“, „vznik kompetenčního sporu“. Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, kvalifikaci v příslušné oblasti, způsobilost, vlastnictví potřebných vědomostí a dovedností. Kubeš (2004, s. 14) popisuje rozdíl mezi oběma chápáními tak, že první význam zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě rozhodnutí druhých, kdežto druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje, na venkovním světě víceméně nezávislou, kvalitu, která mu umožňuje podat určitý výkon.

Odlišný význam a použití pojmu **kompetence** připouští i autoři Veteška a Tureckiová (2008, s. 25). Podle nich termín kompetence ve smyslu možnosti se k něčemu vyjádřit, nebo jako synonymum pro pravomoc, či oprávnění o něčem rozhodnout, používá především laická veřejnost. V tomto smyslu však vykládá pojem kompetence i odborná terminologie sociálních věd (pedagogika, andragogika). S oprávněním rozhodovat by se ovšem měla pojít i odpovědnost za výsledek rozhodnutí, přičemž právě odpovědnost již souvisí s druhým pojetím pojmu kompetence. Tím se rozumí „*specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také např. postojů, které jednatel využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací (ve všech hlavních oblastech*

---

<sup>5</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 14. ISBN 80-247-0698-9

života, tj. také v kontextu trhu práce, a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti)<sup>6</sup>. Obě výše uvedená pojetí, navíc ve shodě s triádou „moci – chtít – umět“, shrnuje definice, kterou Veteška a Tureckiová uvádějí takto: „*Pojem kompetence tedy můžeme definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost*“<sup>7</sup>.

Posledně zmíněná definice nejlépe vystihuje i význam termínu kompetence tak, jak bude užíván v této práci.

## 2.2 Klíčové kompetence

Definici pojmu **klíčová kompetence** lze odvodit od termínu **klíčová kvalifikace**. Pojem kompetence lze totiž, jak již bylo uvedeno, definovat jakožto pravomoc, nebo schopnost vykonávat určitou činnost. V kontextu zvládnání pracovních úkolů bývají **kompetence** nejčastěji vyjádřeny znalostmi, schopnostmi, povahovými rysy, postoji, dovednostmi, či zkušenostmi konkrétního pracovníka – v odborné literatuře bývá tento pojem používán synonymně s pojmem **kvalifikace**. Oba pojmy jsou pak často používány s přívlastkem klíčové. Klíčové kvalifikace (též průřezové, generické) jsou v mnohém obdobou klíčových kompetencí, kterou jsou systematicky začleňovány do vzdělávací politiky a které, jak říká Veteška a Tureckiová: „*představují orientaci na trh práce a osobnostní předpoklady (orientace na tvořivý rozvoj osobnosti)*“<sup>8</sup>, a „*jejich rozvíjení souvisí s uplatněním jednotlivců na trhu práce (zaměstnanosti a zaměstnatelnosti), i s problematikou nezaměstnanosti (a potřebou rekvalifikace)*“<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 25. ISBN 978-80-247-1770-8

<sup>7</sup> tamtéž, s. 27

<sup>8</sup> tamtéž, s. 44

<sup>9</sup> tamtéž, s. 44



Podle Vetešky a Tureckiové (tamtéž, s. 49) lze kompetence dělit na odborné, metodické, sociální a osobnostní. Co se týče podrobnější struktury klíčových kompetencí, odvolávají se tito autoři na pojetí Belze a Siegrista (2001, s. 166), kteří klíčové kompetence dělí takto:

- **Kompetence sociální** – schopnost práce v týmu, kooperativnost, schopnost čelit konfliktům a stresu, komunikační dovednosti
- **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě** – kompetentní nakládání s vlastní hodnotou (zacházení se sebou samým), schopnost být sám sobě manažerem, schopnost sebereflexe, vědomé rozvíjení osobních hodnot, schopnost sebmotivace a schopnost se dál rozvíjet.
- **Kompetence v oblasti metod** – plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, schopnost vypracovat neortodoxní řešení, schopnost strukturace a klasifikace nových informací, schopnost vidět věci v kontextu a souvislostech, schopnost kritického přezkumu v zájmu dosažení žádoucích změn, schopnost zvažovat šance a rizika.

Odlišný pohled podal v roce 2003 Müller (In Veteška, Tureckiová, 2008, s. 50). Nejdůležitějšími kompetencemi jsou podle něj: „sebedůvěra, komunikace, pohotovost, prezentace, tvořivost, schopnost učit se a soustředit se, management času a sebe sama, uvolnění, energie, osvěžení“.

### **2.3 Základní kompetence a rozvoj farmaceutických reprezentantů**

Neboť jsou klíčové kompetence získávány především při vzdělávacím procesu (školním, podnikovém, či jiném), souvisí rozvíjení klíčových kompetencí s dalším vzděláváním, celoživotním učením a rekvalifikacemi. Je-li osobnost jedince rozvíjena prostřednictvím nabývání, či prohlubování klíčových kompetencí, vede to současně k prevenci nezaměstnanosti, či snadnějšímu získání nového pracovního uplatnění.

Získávání a rozvoj klíčových kompetencí je celoživotním individuálním procesem. Veteška a Tureckiová (2008, s. 56) říkají, že rozvoj klíčových kompetencí souvisí se sebevýchovou (utvářením sebe samého), ovšem jen za předpokladu dobrovolnosti, tedy

toho, že jedinec je ke svému sebezdokonalení ochoten přispět – musí mít motivaci, musí se k vlastnímu rozvoji rozhodnout a mít dostatečnou vůli dosáhnout stanoveného cíle.

### **Přehled základních pojmů**

Definice pojmu "**kolega**" pro účely základních kompetencí je následující - kolegové jsou zaměstnanci, přispívající k výsledkům firmy jednotlivě, bez přímých podřízených.

Pod pojmem „**kompetence**“ jsou chápány znalosti, dovednosti a pravidla chování, jež jsou velmi důležitá pro úspěšné dosažení cílů společnosti. Dělí se na kompetence:

- **ředitelské** - znát a uplatňovat by je měli ředitelé,
- **manažerské** - znát a uplatňovat by je měli manažeři a ředitelé,
- **základní** - jde o odborné znalosti, dovednosti a pravidla chování, která nám pomáhají plnit naše cíle. Znat a uplatňovat by je měli všichni zaměstnanci.

### **Činnosti, v rámci nichž se lze s kompetencemi setkat**

Znalosti, dovednosti a typy chování všech zaměstnanců vytvářejí celkovou kulturu organizace. Záměrem organizace „ABC, spol. s r. o.“ je začlenit kompetence do každodenních rozhovorů, myšlení a především do činností, např.:

- **Učení a rozvoj** - při rozhovoru o rozvoji a IDP (Individual Development Plan) mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným (týká se silných stránek a potřeb rozvoje).
- **Identifikace talentů, plánování jejich dalšího rozvoje** - popis kompetencí umožňuje používat jednotnou terminologii v souvislosti s rozvojem talentů a plánováním jejich kariéry.
- **Koučování a zpětná vazba** - kompetence se používají jako východisko pro pozitivní zpětnou vazbu. Zdroje informací o kompetencích obsahují popisy chování a příklady, které mohou ředitelé a manažeři využít v práci se svými podřízenými.

- **Nábor a výběr nových zaměstnanců, kariérový postup** - pokud je to vhodné, jsou kompetence součástí Job Profilu, mohou se objevovat i při pohovorech v otázkách zaměřených na chování. Kandidáti mohou být hodnoceni na základě toho, jak se projevují z pohledu požadovaných kompetencí.
- **Stanovení cílů a roční hodnocení výkonu** - zlepšení konkrétních kompetencí může být jedním z cílů, které si zaměstnanec zařadí do svého rozvojového plánu, ředitel, nebo manažer si může mezi cíle zařadit také rozvoj konkrétních kompetencí svých podřízených. Hodnocení samotných kompetencí není primárně součástí rozvojového plánu, přičemž při hodnocení plnění cílů může být přihlédnuto k tomu, jak bylo daného cíle dosaženo. Kariérové propojení od kolegy, přes manažera, až po ředitele je zcela zřejmé.

Kompetence jsou provázány s hodnotami společnosti, představují základ, z něhož se vychází při práci a pomáhá v dosažení cílů, respektive vize. **Mají vazbu na následující oblasti:** zaměření na zákazníka, integritu, respekt k lidem, týmovou práci, inovace, výkon, společenskou odpovědnost, leadership, nebo kvalitu.

## 2.4 Kompetence a proces hodnocení pracovního výkonu

Kompetence jsou zaměřeny na rozvoj, mají uplatňovat způsoby chování, které budou zaměstnanci rozvíjet a používat, aby podpořili cestu vpřed. Přestože je prokázáno, že díky kompetencím je možno dobrý výkon změnit ve vynikající, nejsou kompetence v rámci pracovního procesu zvláště hodnoceny. Kompetence však mohou nadřízenému napovědět něco o tom, jak daný kolega roční cíl splnil. Pokud se navíc některý kolega nechová v souladu s hodnotami dané společnosti, nebo potřebuje rozvinout některou ze základních kompetencí, mohou zdroje informací o kompetencích posloužit při koučování tohoto kolegy a při poskytnutí smysluplné zpětné vazby.

Přínosem zavedení kompetencí jsou vyšší výkony a konkurenční výhoda, jasné definování postupů práce s lidmi v celé společnosti a společné požadavky na výkony a standardy. Dále je to snadný přechod talentů do jiných organizačních složek

společnosti, jednotný rámec pro rozvoj talentů a z dlouhodobého hlediska také rozvoj kultury, zaměřené na výkony vedoucí k dosažení obchodních výsledků.

Pokud chce řadový zaměstnanec společnosti „ABC, spol. s r. o.“ použít pro svůj rozvoj kompetence pro manažery a ředitele, měl by to projednat se svým nadřízeným a poradit se s vedením společnosti, pod kterou spadá. Úroveň kompetencí, kterou si nastaví v rámci svých rozvojových potřeb, lze do jisté míry přizpůsobit aktuálním potřebám společnosti na základě konkrétního opodstatnění. Ředitelské kompetence mohou například vhodně používat manažeři, aspirující na ředitelskou pozici. Kompetence pro manažery mohou vhodně používat kolegové, kteří chtějí v blízké době získat úlohu "manažera".

Každá divize společnosti „ABC, spol. s r. o.“ může stanovit obecná pravidla, jak nejlépe používat jednotlivé rámce kompetencí ve skupině – s ohledem na návod a zachování konzistentního přístupu napříč společností. Aby byly informace snadno přístupné, bývají umístěné na internetu, respektive intranetu společnosti. Zdroje pokrývají např. okolnosti dočasného, nebo trvalého "zastavení" kariéry, sebehodnocení, úplné definice dovedností, odkaz na e-learningové programy - nápady, jak pracovat na svém rozvoji, či rozvoj kariéry v mezinárodním prostředí.

## **2.5 Význam a hodnocení jednotlivých kompetencí**

### **KOMPETENCE Č. 1: MÁM ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI PRO DANOU POZICI**

**Vyhovující úroveň:** Má odborné znalosti a dovednosti k výkonu práce na vysoké úrovni.

**Nedostatečná úroveň:** Nedosahuje dobrých výkonů po odborné stránce, dopouští se odborných chyb, úsudek a rozhodování jsou nedostatečné v důsledku neúplných znalostí, možná se drží starých dovedností a technologií, možná je nezkušený, v dané oblasti nový, nebo se o ni nezajímá, neorientuje se dostatečně, aby mohl jít do hloubky, možná nevěnuje dost času učení.

**Nadměrná úroveň:** Je považován za příliš úzce zaměřeného, možná nadměrně rozvíjí odborné a věcné dovednosti, nebo na ně příliš spoléhá na úkor dovedností v oblasti osobní, jednání s lidmi a řídicích dovedností, možná používá hlubokých odborných znalostí, aby se vyhnul nejasnostem a riziku.

## **KOMPETENCE Č. 2: JEDNÁM ROZHODNĚ.**

**Vyhovující úroveň:** Přijímá rozhodnutí včas, někdy na základě neúplných informací, v krátkých termínech a pod tlakem, je schopen rychlého rozhodování. Přijímá správná rozhodnutí na základě kombinace analýzy, moudrosti, zkušenosti a úsudku. Většina jeho řešení se při zpětném vyhodnocení ukáže jako správná a přesná, ostatní jej žádají o radu a o řešení.

**Nedostatečná úroveň:** Pomalu se rozhoduje, nebo vyjadřuje, je konzervativní a opatrný, může věci natahovat, shánět více informací k získání větší jistoty a vyhnout se riziku, možná je perfekcionista, který potřebuje mít pravdu, silně se chrání proti kritice, možná je nepořádný a stále dohání termíny pro jednotlivá rozhodnutí, možná se ve složitějších otázkách rozhoduje pomalu. Jako první přistupuje na rychlá řešení, závěry, prohlášení bez analýzy, možná příliš spoléhá sám na sebe - nežádá o pomoc. Rozhodování v něm vyvolává emoce a netrpělivost, při rozhodování nepoužívá řádné metody, modely a způsoby uvažování, možná činí ukvapené závěry na základě předsudků, dřívějších řešení, nebo zúženého pohledu na věc, před rozhodnutím nevěnuje dostatek času vymezení problému, možná má problémy se složitými věcmi, příliš dlouho čeká, dělá si přehnané starosti s každou podrobností, aby se vyhnul riziku, nebo chybě.

**Nadměrná úroveň:** Přijímá ukvapené závěry a jedná bez přiměřeného posouzení informací. Může se stát, že přijme rozhodnutí, jen aby už konečně bylo rozhodnuto, možná svým chováním na druhé působí tak, že místo toho, aby před přijetím rozhodnutí sdělili svůj názor, raději se stáhnou. Možná je považován za impulzivního a netrpělivého, možná má problémy a zarazí se na tématech, kde je správné rozhodnutí otázkou "buď a nebo", možná přijímá rozhodnutí rychle, aby se vyhnul diskuzi a osobnímu nepohodlí. Možná se považuje za příliš moudrého, nebo téměř dokonalého jako člověk, který nedělá chyby, nebo se nemůže zmýlit, možná je považován za tvrdohlavého a neochotného k jednání a kompromisu, možná, že cítí zklamání, nebo

rozčarování, pokud někdo odmítne jeho radu, možná nemá dobrý vztah k lidem, kteří mají méně informací.

### **KOMPETENCE Č. 3: PŘIJÍMÁM ODPOVĚDNOST**

**Vyhovující úroveň:** Před ničím se neskrývá, nevyhýbá se osobní odpovědnosti, je možné se na něj spolehnout v těžkých časech, je ochoten jako jediný hájit určitou myšlenku, nebo postoj, nemá problém pracovat sám na těžkém úkolu. Je možné se spolehnout na to, že se mu úspěšně podaří překročit stanovené cíle, trvale patří mezi zaměstnance s nejlepšími výkony, je silně zaměřen na konečný výsledek, neúnavně podněcuje sám sebe k dosahování výsledků.

**Nedostatečná úroveň:** Nerad se do něčeho pouští sám, raději je v pozadí, možná je raději jedním z mnoha, nebo součástí týmu, nestaví se do popředí při obhajování nepopulárních názorů, sám se nezapojuje do kontroverzních záležitostí, možná se vyhýbá sporům a konfliktům, možná mu chybí nadšení, možná trpí syndromem vyhoření. Stanovených výsledků nedosahuje pokaždé, nezajišťuje včasné plnění úkolů. Plýtvá časem a zdroji na nepodstatné věci, něco mu vždy překáží - vlastní nepořádnost, skutečnost, že si nestanoví priority, podcenění doby, potřebné na práci, překonávání odporu, není dostatečně odvážný, ani odhodlaný, aby věci protlačil. Dělá průtahy kolem všech překážek, nedělá maximum k dokončení úkolů, dělá jen minimum, aby vše alespoň "nějak" fungovalo.

**Nadměrná úroveň:** Možná je samotář a není dobrým týmovým hráčem, ani budovatelem týmu, možná neuznává dostatečně zásluhy druhých, možná je považován za sebestředného, možná nemá výdrž. Usiluje o dosažení výsledků za každou cenu bez přiměřeného ohledu na lidi, týmy, správný postup, případně normy a etiku, možná je mezi jeho podřízenými velká fluktuace v důsledku tlaku na výsledky, možná nebuduje týmového ducha, neoslavuje úspěchy, nedělí se o ně, možná je velmi sebestředný.

### **KOMPETENCE Č. 4: ROZVÍJÍM SE**

**Vyhovující úroveň:** Ví, co chce od své kariéry a aktivně na tom pracuje, vyzná se v kariérních možnostech, všechno si pro sebe zařídí, využívá příležitostí, nečeká, až mu druzí otevřou dveře.

**Nedostatečná úroveň:** Není si jist, jakou kariéru chce, možná se nudí, možná je jeho kariéra nastavena špatným směrem, možná pracuje v pro něj nesprávné společnosti, není ochoten pro postup předem nic obětovat, možná nechápe, jak kariérní postup skutečně funguje a jak se lidé dostávají dále. Neví, jak na sebe upozornit, zdráhá se hovořit o svých přáních a potřebách v oblasti kariéry, drží se úrovně, na které se cítí dobře, nechce přijímat kariérní rizika.

**Nadměrná úroveň:** Možná přijímá nerozumná kariérní rozhodnutí, vybírá si pracovní zařazení pouze v rozsahu, který může pohodlně zvládnout, možná je považován za nadměrně ambiciózního, nevěnuje dostatečnou pozornost momentálním úkolům, možná těžko přijímá rady v oblasti kariéry, možná nedůvěřuje kariérním rozhodnutím, která za něj udělali jiní.

#### **KOMPETENCE Č. 5: PŘIJÍMÁM ZMĚNY**

**Vyhovující úroveň:** Dokáže změny efektivně zvládnout, bez problémů "přeřazuje rychlost", dokáže rozhodovat a jednat, aniž by měl všechny informace, nevyvede jej z míry, když jsou věci nejasné, nepovažuje za nezbytné věci dokončit, než přejde k dalším, dokáže si bez problémů poradit s rizikem a nejistotou.

**Nedostatečná úroveň:** Necítí se dobře v období změny a nejistoty, možná si dobře neporadí s problémy, které nejsou jednoznačné a které nemají jasné řešení, ani výsledek, možná chce mít více informací, než druzí a dává přednost jasnému uspořádání před nejistotou. Raději chce mít věci pevně stanovené a jisté, nachází-li se v nejasné situaci, je méně efektivní a produktivní, příliš rychle věci uzavírá, může mít silnou potřebu všechno dokončit, možná rád dělá věci pokaždé stejně. Není dobrý ve vymýšlení účelných a efektivních řešení, pracuje neorganizovaně, nevyužívá příležitosti k navázání synergické a efektivní spolupráce s druhými, nedokáže si ve své mysli představit, jak nastavit účelné procesy. Úkoly pro sebe i pro druhé stanovuje nahodile a překotně, nesnaží se věci zjednodušovat, k dosažení stejného výsledku používá více zdrojů, než druzí, nevěnuje pozornost detailům, nepředjímá problémy, které mohou vzniknout, nemyslí systémově.

**Nadměrná úroveň:** Dělá závěry, aniž by měl dostatek informací, domýšlí si chybějící informace, frustruje druhé tím, že není dostatečně konkrétní, možná podceňuje význam

řádného postupu při řešení problémů, odmítá precedens a historii, příliš upřednostňuje nová a riskantní řešení na úkor těch osvědčených, věci si nadměrně komplikuje. Neustále do věcí rýpá a zdokonaluje je, nic nenechá dlouho stejné, má problémy vysvětlit ostatním svou představu o určitém procesu, nikdy nic nedokončí, je stále nespokojený v důsledku nepřiměřeně vysokých standardů a očekávání ve vztahu k sobě samému i ke druhým, zabývá se příliš mnoha věcmi najednou, nesprávně posuzuje schopnosti druhých vstřebat změny.

#### **KOMPETENCE Č. 6: ZNÁM SÁM SEBE**

**Vyhovující úroveň:** Zná své silné a slabé stránky, možnosti a hranice, vyhledává zpětnou vazbu, poučuje se z chyb, je otevřený ke kritice, vítá vyvážené hodnotící pohovory a rozhovory o svém rozvoji.

**Nedostatečná úroveň:** Nezná dobře sám sebe - své silné a slabé stránky, své možnosti a hranice, nevyhledává zpětnou vazbu, možná je arogantní, nebo se brání, nenaslouchá zpětné vazbě, nebo se z ní nepoučí, nesprávně hodnotí své výkony - příliš vysoko, nebo příliš nízko, možná se do něčeho hrne, když by neměl, nebo zůstává v nečinnosti, když by bylo vhodné něco podniknout, je zaskočen dopadem své činnosti, nebo o něm vůbec neví, možná si je vědom nějakých nedostatků, ale druhým je nesdělí, vyhýbá se diskusím o sobě, myslí si, že už něco umí, ale není to pravda, vymlouvá se a svádí vinu na druhé, nepoučí se z chyb, nepracuje dál se získanou zpětnou vazbou, je překvapen, pokud o sobě zjistí negativní informace.

**Nadměrná úroveň:** Je příliš sebekritický, je příliš otevřený k hodnocení ostatních týkajících se jeho osoby, nepřejde od poznatků ke zlepšení a činům, tráví příliš mnoho času činnostmi, zaměřenými na zjišťování věcí o sobě, přehnaně může zpětnou vazbu vyžadovat.

#### **KOMPETENCE Č. 7: JSEM LOAJÁLNÍ KE "SVÉ" SPOLEČNOSTI**

**Vyhovující úroveň:** Pracuje v souladu s kulturou, hodnotami a posláním firmy, při práci postupuje s ohledem na poslání a hodnoty, podněcuje druhé, aby jednali způsobem, který je v souladu s kulturou společnosti. Sdílí s ostatními své zaujetí a inspiruje je tím, jak vnímá hlavní cíle společnosti, uvažuje i do budoucna, zmiňuje se o různých možnostech, je optimista, vytváří milníky a symboly, aby pro danou vizi



získal podporu. S vizí pracuje tak, aby ji všichni mohli sdílet, dokáže inspirovat a motivovat celé týmy, nebo oddělení.

**Nedostatečná úroveň:** Domnívá se, že on sám zná lepší způsob, je v rozporu s kulturou společnosti, často u něj dochází k neshodám se společností, hodnotami a posláním, možná je nonkonformní individualista. Nedokáže komunikovat, nebo získat lidi pro určitou vizí, neumí dobře prezentovat, nedokáže sestavit dobrou větu, nebo přesvědčivé heslo, znepokojujícím způsobem spekuluje o neznámé budoucnosti, není dostatečně charismatický, nebo nadšený, aby mohl nadchnout druhé a dodat jim energii, nedokáže dostatečně zjednodušovat, aby lidem pomohl pochopit složitou strategii, možná se neorientuje v procesu změny, z jeho chování nevyplývá, že své vizí skutečně věří, lépe se cítí v přítomném čase a místě.

**Nadměrná úroveň:** Je tak zaměřený na to, aby dělal věci způsobem, stanoveným společností, že mu to zamlžuje úsudek, dokáže na věci pohlížet pouze skrz filtr z hodnot, kultury a poslání společnosti, dodržuje pravidla natolik, že není schopen risku a inovací, je pro něj problém poznat, kdy je třeba udělat výjimku. Možná zapomíná na to, že by měl myslet na lidi, možná nemá trpělivost s těmi, kdo nechápou, nebo nesdílejí jeho vizí a vnímání toho, co je užitečné, možná není dostatečně zaměřen na detaily a není dostatečně pečlivý při vykonávání běžné administrativy, není důsledný v každodenních úkolech.

## **KOMPETENCE Č. 8: SPOLUPRACUJI S KOLEGY**

**Vyhovující úroveň:** Dokáže rychle najít společné východisko a vyřešit problémy ve prospěch všech, dokáže zastupovat vlastní zájmy a přitom být spravedlivý k ostatním skupinám, dokáže vyřešit problémy s kolegy s minimem rozruchu, je považován za týmového hráče, je vstřícný, snadno získává důvěru a podporu kolegů, podporuje spolupráci, dokáže být ke kolegům upřímný.

**Nedostatečná úroveň:** Není dobrý ve vztazích s kolegy na stejné úrovni, není schopen spravedlivé dohody, ani neumí pochopit, co ostatní kolegové očekávají, nebo potřebují. Není ochoten vyjednávat, je samotář, není považován za týmového hráče, sleduje svůj vlastní zájem, možná jiným členům týmu brání v přístupu ke zdrojům, nerespektuje jejich funkci, nebo obor a někdy to dává najevo, je silně soutěživý, hraje a manévruje,

aby získal výhodu, a zadržuje informace, brzdí týmovou spolupráci, řeší konflikty s kolegy neochotou ke spolupráci.

**Nadměrná úroveň:** Možná se baví s příliš mnoha kolegy a nadměrně se snaží každému zalíbit, chce být příliš s každým zadobře, možná vkládá příliš mnoho do vztahů se spolupracovníky na úkor druhých, necítí se dobře ve vztahu, kde si nejsou všichni rovni, nevhodně předává citlivé informace jen proto, aby upevnil vztah s tím, že je ke spolupracovníkům příliš upřímný.

### 3 OSOBNÍ PRODEJ

Jsou-li prodejní a marketingové aktivity orientovány především na zákazníka, hovoříme o **osobním prodeji**. Mezi firmou a zákazníky se v takovém případě vytvářejí pevné vztahy, případně i dlouhodobá partnerství.

Williams definuje osobní prodej jako: „*proces, při kterém se prodejce snaží ovlivnit zákaznicko rozhodnutí o uskutečnění nákupu zboží, nebo služby*“<sup>10</sup>. Přístupy prodejce k zákazníkovi pak bývají při osobním prodeji charakterizovány ve dvou rovinách – v rovině **vztahového** a v rovině **přízpůsobivého** prodeje, přičemž obě roviny se vzájemně doplňují. Přízpůsobivý prodej rozvíjí v rámci vztahového prodeje aktivity, směřující k vnímání individuality zákazníka. Vztahový prodej zase mimo jiné využívá technik přízpůsobivého prodeje při vytváření dlouhodobých partnerství se zákazníky.

#### 3.1 Vztahový prodej

Orientace na transakce (obvykle uplatňovaná při jednorázovém kontaktu prodejce a zákazníka) je při vztahovém prodeji potlačena a důležitost získává především dlouhodobé formování vztahu se zákazníky.

Při vztahovém prodeji je vztah se zákazníkem směřován až do roviny dlouhodobého strategického partnerství. Prodejní výsledky nejsou potom jen funkcí objemů uzavřených obchodů, ale především také funkcí pevnosti vazeb a partnerství s jednotlivými zákazníky (Chlebovský, 2005, s. 32).

Aplikace vztahového prodeje má však určité zásady – jak uvádí Chlebovský (tamtéž, s. 32), lze tuto formu prodeje uplatňovat jen za následujících podmínek:

- **Nabídka je orientována na komplexní řešení**, nikoliv na jednotlivé produkty. Firma tak dokáže nabídnout více, lépe vyhoví požadavkům zákazníka a vytvoří rovněž vyšší bariéru pro vstup konkurence.

---

<sup>10</sup> In CHLEBOVSKÝ, V. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. s. 31  
ISBN 80-251-0798-1

- **Hodnota nabídky pro zákazníka je jasně definována.** Zákazník musí vědět, co opravdu potřebuje a jakou hodnotu dostupným nabídkám připisuje.
- **Je vytvořena efektivní komunikace mezi firmou a jejími zákazníky.** Budování důvěry je dlouhý proces a je potřeba s tím počítat.
- **Zákazník je veden k věrnosti k dodavateli.** Zásadní je jeho důvěra ve strategické partnerství.

Těmto zásadám je pak samozřejmě přizpůsobeno i školení a vzdělávání zainteresovaných pracovníků.

### 3.2 Přizpůsobivý prodej

Při této formě prodeje se chování i přístup prodejce přizpůsobuje jak v průběhu jednotlivých vyjednávacích epizod, tak celého vztahu se zákazníkem. Základem je vstřícnost vůči zákazníkovi.

Přizpůsobivý prodej s sebou, jak uvádí Chlebovský (2005, s. 33), nese nemalé náklady – prodejní tým musí věnovat čas průzkumu trhu a chování zákazníků tak, aby dokázal v konkrétních situacích zvolit optimální strategii. Protože efektivní využití přizpůsobivého prodeje je závislé na schopnostech členů prodejního týmu, neobejde se firma ani bez investic do kvalitní a komplexní personální politiky. Efektivita přizpůsobivého prodeje je dále ovlivněna jednak zákaznickým očekáváním (odhalí-li prodejce zákaznicko očekávání, dokáže zvolit i správný přístup k němu), jednak tím, jak zákazník vnímá získanou hodnotu.

Chlebovský (tamtéž, s. 33) dále zdůrazňuje, že praxe přizpůsobivého prodeje by měla zahrnovat především:

- uznání základní myšlenky – různé prodejní situace a různí zákazníci vyžadují rozdílné vyjednávací přístupy,
- schopnost využívání různých prodejních technik a přístupů,
- schopnost měnit (přizpůsobit) vyjednávání okamžitě, dle aktuální situace,

- sběr a setřídění všech důležitých dostupných informací, které umožňují volbu optimální vyjednávací strategie.

## 4 VZDĚLÁVÁNÍ V PRAXI - PRVNÍ ROK REPREZENTANTA

### 4.1 Stávající a nové tréninky

Vzdělávací proces začíná u nových zaměstnanců společnosti „ABC, spol. s r. o.“ tzv. „onboardingem“, v rámci něž jsou seznámeni s nástupním plánem, se strukturou společnosti a jejími principy, či s podrobnostmi o fungování jednotlivých oddělení. Všichni nováčci pak projdou i bezpečnostním školením, seznámí se s historií a produkty společnosti, proniknou do hlášení nežádoucích účinků a dozvědí se podrobnosti o finančních procesech. Dále je čeká jednodenní trénink počítačové databáze lékařů, následovaný stejně dlouhým školením PDA (personal digital assistant – příruční elektronický zápisník, kapesní počítač, do něž si reprezentant zapisuje informace po návštěvě zákazníka).

Významnou část vstupního bloku zaujmají medicínská školení k jednotlivým produktům, následovaná marketingovými informacemi. Dva dny probíhá trénink „Selling Skills“ (trénink prodejních dovedností) a targetingu, zaměřeného na výběr zákazníka, strukturu prodejní návštěvy, asertivní jednání, zvládání námitek a na práci s materiály.

Reprezentanti tráví první společné dny se svými „Sales managery“ a pokud je to možné, i se svými předchůdci, kteří jim předávají region. Zhruba jednou měsíčně (během celého prvního roku) vyjíždí s reprezentantem do terénu také „Field Trainer“.

Během prvních tří měsíců (tedy do konce zkušební lhůty) reprezentanti absolvují medicínské a marketingové testy z propagovaných produktů, následuje dvoudenní interaktivní trénink - **Prezentační dovednosti I**. Tento blok je zaměřen na formu i obsah prezentací (tedy proč, komu, co a jakým způsobem přednášet) a ačkoliv je tento trénink určen primárně pro reprezentanty, pravidelně se jej účastní i kolegové z jiných oddělení (zkušenosti „sales“ a „office“ se pak zajímavě doplňují). K těmto již dříve využívaným školením se zařazují tréninkové aktivity, které doplňují celkovou baterii

dovedností nových reprezentantů k dosažení firemního standardu napříč strukturou - Business Units, a to blok **Prezentační dovednosti II** a blok **Teritoriální management**.

Potřeba tréninkového bloku **Prezentační dovednosti II** se ukázala při školení základních **Prezentačních dovedností I**, po jejichž absolvování reprezentanti většinou předváděli krásné prezentace na volná (nemedicínská) témata, ale často chybovali při závěrečné odborné prezentaci. Zde tedy mají možnost detailně projít a odprezentovat odborné produktové „slide kity“ ještě před tím, než je budou prezentovat svým lékařům. **Teritoriální management** navazuje na trénink prodejních dovedností a targetingu, ale je zaměřený na znalost regionu a individuální práci se zákazníky.

Reprezentanti se seznámí s teoretickými informacemi, ale především zde budou pracovat s vlastní databází zákazníků, naučí se využívat podrobné informace, které jim o regionu a konkurenci poskytuje počítačová databáze lékařů a vytvoří si vlastní teritoriální plán.

Závěrečný trénink prvního roku je nepovinný. Reprezentantům je nabídnuta možnost seznámit se se základy MS Power Point a MS Excelu.

Všechny získané znalosti využijí reprezentanti při závěrečné roční prezentaci, v rámci níž představí vlastní region, VIP klienty i konkurenci, zamýšlí se nad svou prací u firmy a prezentují výsledky, kterých dosáhli. U této závěrečné prezentace je přítomen sales manager, trenéři a další zástupci personálního oddělení a pokud je to možné, také Business unit director. Je-li roční prezentace reprezentanta úspěšná, změní se jeho pracovní poměr z doby určité na dobu neurčitou.

## 4.2 Nástupní plán

V rámci nástupního plánu je reprezentant seznámen s regionem a je mu přidělen **kolega „dvojče“**, tzn. spolupracovník, který má na starost stejný region i stejné zákazníky, ale nabízí jiný typ léku. (v těchto skupinách jsou v dalších obdobích pořádány společné semináře).

Nově nastupující zaměstnanec pak v rámci **předávání regionu** dostává informace, týkající se zákazníků, a to v průběhu návštěv společně s odcházejícím zaměstnancem, či s nadřízeným. Je vyjasněn typ spolupráce a závazku.

V rámci nástupního plánu jsou pořádány akce pro zákazníky formou seminářů, mohou se jich účastnit i zákazníci (lékaři) a na seminářích ve funkci „**speakers**“ přednášet.

Dále je reprezentantovi vysvětlena práce v ambulancích, nemocnicích a lékárnách, a průběh targetingu, probíhá další plánování a reporting.

Reprezentant je seznámen s „Cycle dokumenty“, které se týkají produktů (strategií, aktivit, projektů), výsledků (prodeje, market share), plánů a akcí v regionu. Na finančním oddělení je vyřízeno vyúčtování a reprezentant je seznámen s formuláři (dohoda o provedení práce, darovací smlouva, formuláře k darům a kongresům, rozpočtové budgety, vyúčtování týdenních výdajů + expenze, formuláře k evidenci vzorků, kniha jízd + tankovací karta, dálniční známka, apod.).

V rámci nástupního plánu se reprezentant rovněž obeznámí s hodnocením výkonnosti, tzv. „performance“ a s hodnotící tabulkou v rozsahu 1 – 5, tedy s tzv. standardem firmy, a průběhem hodnocení v rámci celého roku. Začíná „coaching“ a „training“. Nový pracovník se dále seznamuje s chodem společnosti – s její organizací a s kontaktními osobami, na které se bude v mimořádných situacích obracet, s průběhem a termíny „cycle meetingů“ a „cycle kaskád“, s termíny fasování materiálů. Jsou mu představeny interní směrnice (car police), seznámí se se strukturou jiných týmů, s nimiž bude spolupracovat a je mu vysvětlen bonusový systém (princip vyplácení bonusů). Nováček je seznámen s možnostmi rozvoje a způsobem hodnocení (career pathway), podívá se do skladu firmy a v neposlední řadě je zasvěcen do prodejních záležitostí (postavení regionu v prodeji, market share, stanovení plánu - je třeba updatovat v okamžiku skutečného nastavení individuálního plánu prodeje).



## 5 PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI REPREZENTANTA

Prezentace jsou výborným prodejním nástrojem, který šetří čas i náklady, zvyšuje naši prestiž mezi klienty, podpoří image naší a společnosti, podpoří budoucí výsledky a rovněž "prodá" více klientům současně.

Přednášející si musí v první řadě vyjasnit základní strukturu prezentace, tedy **co** řekne, **proč** (čeho chce dosáhnout) a **jak** konkrétně toho dosáhne. Je potřeba počítat s tím, že přibližně 90% naší image záleží více na tom, **jak vypadáme a jak zní to, co říkáme**, než na tom, **co vlastně říkáme**.

V hlavě našeho posluchače se odehrávají otázky typu "*Proč bych to měl zrovna poslouchat?*", "*Je to určeno pro mne?*", "*Co z toho mám já?*", "*A kdo to ještě říká?*", "*Kdo má stejný názor?*". Z toho vyplývá, že je třeba udělat si silný úvod a silný závěr, udělat pozitivní dojem, získat pozornost a motivovat. Je také důležité vytvořit vztah s posluchači, být důvěryhodní a udržet pozornost. Musíme se vyjadřovat jasně, mít připravené důkazy, sledovat cíl a shrnovat informace. V závěru pak motivujeme k akci.

Jak již bylo zmíněno, je při prezentaci důležitá důvěryhodnost prezentujícího. Své vystoupení proto začínáme v souladu s pohledem na svět našeho publika. Dáváme mu možnost porovnat naše informace s něčím, co už znají. Prezentujeme se jako hodnověrný zdroj informací. Je zde důležitá osobní důvěryhodnost (např. „*Když jsem pracoval jako...*“), odkazujeme se na odborníka („*Abraham Lincoln řekl...*“), a na renomovaný zdroj („*Wall Street Journal uvedl...*“). Posluchači by si měli myslet, že máme pravdu, že to také zažili, že to samé říkali mnohokrát a že se konečně našel někdo, kdo říká to, co oni.

K získání osobní důvěryhodnosti potřebujeme především:

- **způsobnost** - znalosti, dovednosti, oprávnění k prezentaci,
- **charakter** - poctivost, nestrannost, povahové rysy, podobnost s publikem - ve víře, postoji, hodnotách, cílech,
- **charisma** - entuziasmus, pozitivní postoj k projevu, asertivita - stojíme za svými slovy a právy,

- **image** - obraz schopného profesionála, výběr šatů, konzervativní oblečení. Lidé rádi nakupují od lidí, kteří jsou jim podobní - přizpůsobit se zákazníkům.

Problematiku a souvislosti prezentačních dovedností ilustruje následující citát:

**"To, jací jste, na mne křičí tak hlasitě, že neslyším ani slovo, co říkáte."**

(Ralph Waldo Emerson)

Vlastní osobu je třeba prezentovat tak, aby co nejlépe zapůsobila na posluchače. Vstup na scénu a způsob, jakým se uvedeme v prvních vteřinách, zanechává v posluchačích největší dojem. Naším úkolem je:

- pozdravit posluchače, oslovit je a představit se.
- Uvést své postavení v zaměstnání.
- Uvést, pro jakou společnost pracujeme.
- Uvést, jak souvisí naše postavení v zaměstnání s náplní dnešní prezentace.
- Stanovit cíle.
- Důkaz (příklad, příloha).

Před samotnou prezentací můžeme bojovat s nejistotou a řečnickými obavami. Tyto obavy může způsobovat mnoho faktorů, např. nedostatečná příprava, nedostatek pozitivních zkušeností, negativní zkušenosti (okno, tréma, třes), nápadnost (jsme středem pozornosti), podceňování sebe sama, nebo jen tato nová, odlišná situace. Téměř všichni přednášející mají trému, která v malé míře neškodí. Je ale třeba ji udržet pod kontrolou.

Existuje řada prostředků bezproblémové prezentace. V první řadě se jedná o **vizualizaci** - rozvíjíme svůj pozitivní postoj, představujeme si sebe sama jako efektivního řečníka. Sebevědomě vstupujeme před publikum, máme situaci pod kontrolou. Na závěr přednášky jsme odměněni potleskem.

Ve dvojici, či v malé skupině, nacvičujeme **snížování citlivosti**. Důležité je postupovat pomalu a postupně. Nezbytná je rovněž **důkladná příprava** - učíme se nazpaměť úvod a závěr, používáme metodu kartiček, nebo osnovy přednesu. Prezentaci trénujeme před

zrcadlem, natáčíme se na video, v nejlepším případě vyzkoušíme techniku i přímo na místě.

**Zkušenosti** zvýší naše sebevědomí a jistotu. Pouze 10% naší trémy se pak projeví navenek. Velký potenciál má i **pohyb a hluboké dýchání** - pohyby těla, gesta, pohyby hlavy snižují obavy. Jakákoli aktivita pomůže našim myšlenkám nezamrznout. Pravidelné dýchání způsobuje uvolnění, pomalá mluva a správné dýchání pomohou navodit klid. Rozhodně bychom se však ve snaze dosáhnout klidu měli **vyhnout chemickým uvolňovačům napětí** (sedativa, drogy a alkohol NE).

Budeme-li **znát své publikum**, jeho očekávání, znalosti, potřeby a postoje, nebudeme překvapeni jeho reakcemi. Vhodnou metodou je najít v publiku přátelskou tvář. **Syndromu vyschlých úst** se vyhneme tak, že si připravíme sklenici vody s citronem. Je dobré se **postarat se o svůj hlas**, rozmluvit se, hlas trénovat.

## 5.1 Formální příprava prezentace

Nejprve je nutné si **zvolit svůj cíl** - proč budeme vlastně prezentovat? Zaměřujeme se přitom na potřeby a přání publika. Obecným cílem může být publikum informovat (vysvětlit, informovat, demonstrovat), nebo přesvědčit (ovlivnit postoje a chování). Konkrétním cílem pak je informovat o prodejních výsledcích, přesvědčit o nutnosti, motivovat k akci.

Následným krokem je **volba tématu**, o kterém budeme hovořit - vymezíme téma do hloubky, ne do šířky. Poté **analyzujeme své publikum** - kdo se účastní prezentace (věkové skupiny, pohlaví, zaměstnání, postavení, příjem, kulturní pozadí, např. postoje, víra, cíle, styl komunikace, náboženství a další faktory a zájmy).

Zjistíme rovněž, jaký je **postoj publika k tématu**. Je-li záporný, snažíme se dát důraz na jeho potřeby a přání, propojit své cíle a cíle publika, zdůraznit svoji podobnost s publikem a o možném problému mluvit. **Informovanost publika** je rovněž důležitým aspektem. Publikum nikdy nepodceňujeme, je třeba mít na paměti, že informovanost nemá nic společného s inteligencí. Dáváme si pozor na znalost odborných termínů a užívání žargonu, pozorujeme také náladu, očekávání a rozpoložení našeho publika.

Zásadní je komunikace - kolik posluchačů, tolik individuálních názorů na téma. Slova jsou pouhé symboly, které mohou mít pro různé posluchače různý význam, proto pozor na vznik komunikační propasti.

Zamysleme se i nad **motivací publika**. Důležité je apelovat na přání a touhy publika, sdělíme svému publiku, co jim naše prezentace dá, co získají, co se naučí, v čem jim to usnadní život a čemu se vyhnou. Ukážeme jim, jak mohou dosáhnout svých cílů. K motivaci používáme výrazy s "VY", "TY", "NAŠE", "TVOJE".

Nejvýznamnějšími motivačními faktory jsou touha po zisku a strach ze ztráty. V úvahu můžeme vzít i obecně známou hierarchii potřeb, kterou sestavil americký psycholog Abraham Maslow - skládá se ze základních fyziologických potřeb (jídlo, voda, vzduch), potřeby bezpečí a jistoty (stabilita, ochrana, pořádek, pravidla), potřeby sounáležitosti a lásky (vztahy, láska, přátelství, přijetí okolí), potřeby sebeúcty (sebehodnocení, prestiž, hrdost, způsobilost, sláva) a potřeby seberealizace (sebenaplnění).

Na řadu přichází **struktura prezentace**. Cílem je získat pozornost publika. Publikum musíme motivovat a nasměrovat. Zde by tedy měl zaznít pozdrav, oslovení a představení se, poté stanovíme téma a cíl, zařadíme "icebreak" a stanovíme si časový plán a obsah. V hlavní části publikum informujeme, přesvědčujeme, motivujeme a také se ho snažíme zaujmout, pobavit. V této části zaznívá hlavní sdělení. Závěrem prezentace shrnujeme informace, motivujeme publikum k akci a zakončujeme náš výstup.

#### **Sestavení úvodu a závěru:**

- **úvod** - začneme "ránou", využíváme vrcholy na křivce koncentrace a snažíme se využít toho, že lidé jsou schopni přijímat a udržet v paměti to, co slyší na začátku a na konci prezentace. Cílem úvodu je získat pozornost, motivovat a nasměrovat publikum.

Nejčastější chyby úvodu - neuvádíme úvod, nepoužíváme výrazy typu: „*Dříve, než začnu, chtěl bych říct...*“, nebo „*Doufám, že si pamatuji vše, co bych chtěl říct...*“. Nezpochybňujeme, neomlouváme se: "*Možná to není důležité, ale...*", "*Já tomu sice moc nerozumím, ale...*", "*Nejsem odborníkem v tomto oboru...*",

"*Nejsem dobrým řečníkem...*". Na druhou stranu však ani nezačínáme jako starý rutinér: "*Přemýšlel jsem, o čem bych měl vlastně přednášet...*"

- **závěr** - cílem závěru je shrnutí informací a motivování k akci. Dobrý závěr může u jinak průměrné prezentace vzbudit u posluchačů kladnou odezvu a naopak. Vždy se snažíme zakončit svoji prezentaci v klidném duchu. Pečlivě si svůj závěr připravíme. Shrnutí a závěr poté spojujeme s kroky, které budou následovat - CO se od posluchače žádá, KDY (v jakém termínu to má provést), JAK (jak poznají, že práci odvedli uspokojivě).

Nikdy neuvádíme závěr: "*Dříve, než skončím, rád bych shrnul nejdůležitější body...*". Plynule shrnujeme svoji prezentaci: "*Nastínil jsem vám možné problémy, které se nás dotýkají a nabídl jsem možná řešení...*". Důležitý je dobrý pocit z proběhnuté prezentace a motivace na závěr, zde můžeme použít nějakou citaci, nebo báseň.

Nejčastější chyby v závěru - nečekaný konec: "*Řekl jsem vše a tím svoji prezentaci končím...*", bloudící mluvčí (mluvčí bloudí v průběhu i v závěru prezentace a není schopen ji zakončit), klišé na konec: "*Nežli skončím...*", „*Nakonec...*“, „*Závěrem...*". Špatná je domněnka, že čím více, tím lépe (přídavky na závěr): „*Kromě toho...*“, "*Rád bych ještě zdůraznil...*".

Přípravu vyžadují i chvíle těsně **před prezentací**. Do místnosti, kde budeme prezentovat, se dostavíme minimálně o hodinu dříve, než začíná prezentace. Zde se můžeme v klidu seznámit s prostředím, ve kterém budeme. Rozdýcháme se, uvolníme si svaly, rozcvičíme se. Rozmluvíme se a vyzkoušíme všechny naše pomůcky, přesvědčíme se, že funguje internetové připojení, či elektronické ukazovátko. Připravíme si k ruce naše poznámky, pomůcky a pohár vody. Na chvíli si můžeme sednout na místa účastníků a podíváme se, jak budou vidět. Zopakujeme si začátek a hlavní body a využijeme osobních rituálů k uvolnění. Pozdravíme se s přicházejícími účastníky a navážeme s nimi krátký hovor. Je dobré představit si úspěšný závěr prezentace, naše pocity a dojmy.

**Dobrý icebreak** lze trénovat cvičením ve dvojici - pracujeme na působivém zahájení prezentace, např.: Našimi posluchači jsou lékaři. Přišli na seminář znudění, proto je

máme zaujmout a vyvolat zájem o přednášku. Na přípravu máme pouze 10 minut. Zapojíme fantazii a zkusíme improvizovat.

## 5.2 Uspořádání materiálu k projevu

Zvolíme si téma a cíl, formulujeme hlavní body a nedůležité body vyloučíme. Volíme tedy body, které se nejvíce týkají našeho publika. V těchto bodech používáme podobnou stylizaci a hlavní body formulujeme jasně, zřetelně, nepřekrýváme.

Našimi hlavními body jsou tvrzení, jejichž pravdivost je třeba dokázat. Proto používáme podpůrný materiál, čímž podpoříme srozumitelnost a přesvědčivost projevu. Používáme důkazy logické (statistiky, grafy, definice, citace, citace očitého svědka) i emocionální (příklady, znázorněné příběhy, analogie), důležité jsou i vizuální pomůcky.

Materiálu k projevu si uspořádáme podle:

- **časového vzoru** - informativní projev: minulost - současnost – budoucnost,
- **prostorového vzoru** - informativní projev: sever - jih - východ – západ,
- **tematického vzoru** – složení, použití, vedlejší účinky, kontraindikace léků,
- **vzoru problém + řešení** – přesvědčovací projev,
- **příčiny a důsledků** – přesvědčovací projev,
- **motivovaného pořadí** - upoutání pozornosti (otázka, příběh, odkaz na publikum), definice potřeby a důkaz (formulace problému, příklad existence problému), prezentace řešení s ohledem na uspokojení posluchačů (demonstrace), výhody řešení pro posluchače (vizualizace – důkaz), motivace k akci (co mají dělat),
- **struktury – funkce,**
- **výhod – nevýhod,**
- **otázek KDO, CO, PROČ, KDE, KDY.**

Z hlediska obsahové přípravy prezentace je nutné prozkoumat své téma. Soustředíme se na pravdivost, nepomlouváme a pravdu prezentujeme tak, jak ji chápeme.

Jako řečníci máme etickou odpovědnost vědět, o čem mluvíme, a být co nejlépe připraveni. Nesprávné informace totiž mohou mít vážné důsledky. Stále máme na paměti zájem publika a publikum nezneužíváme pro své účely. Publikum má právo očekávat, že řečník udělal opravdu to nejlepší pro svou přípravu.

Logickou strukturu projevu pomohou posluchačům sledovat tzv. **přechody a můstky**. Přechody používáme mezi úvodem a hlavní částí, hlavní částí a závěrem, nebo mezi hlavními body projevu. Verbálními přechody mohou být např. slova, fráze, spojovací věty (krátké a nekomplikované, kdy všechna slova mají svůj cíl - oznámení hlavních bodů, částí, důkazů: „Zaprvé...“, „Druhým argumentem...“, „Blízkým souvisejícím problémem...“, „Nejvíce znepokojujícím argumentem...“. Závěr lze odvodit z předchozích argumentů: „Z toho vyplývá...“, „Proto...“. Upozornit na výjimky můžeme pomocí přechodu: „Druhou stránkou věci...“, „Zvažme také...“. Dvě související, nebo kontrastující myšlenek spojíme takto: „V kontrastu s...“, „Kromě... se podíváme na...“. Jako neverbální přechody poslouží přestávky, pomlky, pohyb (krok vpřed, ústup).

### 5.3 Hlasové techniky

Při prezentacích využíváme možností, které nám dává náš hlas (tzv. **hlasové techniky**):

- **tón hlasu** - změna tónu hlasu může podpořit důvěryhodnost našeho sdělení. Zkusíme dodat vážnost svému sdělení snížením hlasu.
- **tempo** - proměnlivé tempo zvyšuje pozornost posluchačů, zdůrazňujeme některé pasáže zrychlením, nebo zpomalením tempa.
- **hlasitost** - změnou síly hlasu můžeme zdůraznit svůj projev a dodat mu na dramatičnosti. Intenzitu hlasu je nutné měnit pro udržení pozornosti. U klíčových slov zesilujeme hlas, hovoříme-li o vážném tématu, hlas naopak snížíme. Neunavujeme posluchače příliš hlasitým, nebo naopak příliš tichým hlasem.
- **artikulace** – správná artikulace podporuje srozumitelnost našeho projevu. Mluvíme spíše pomaleji a dáváme si pozor na polykání koncovek a slov.

- **pauzy** – pomlky. Chvilé mlčení dodá našemu projevu na důraznosti a zvýší pozornost našich posluchačů. Chvilé ticha mnohdy řekne víc než slova. Uplatníme v místech přechodu, na konci důležitého tvrzení (čas na promyšlení významu), po řečnické otázce, před důležitou myšlenkou, před začátkem našeho projevu.

Použitím hlasových technik z celého tohoto projevu vyplývá důvěryhodnost mluvčího, jeho autorita, rozmanitost projevu a důraz na pozornost publika. Nutné je používat správné - brániční dýchání.

## 5.4 Vizuální pomůcky

Chceme-li, aby si nás posluchači zapamatovali, používáme názorné pomůcky. Vizuální cestou totiž získáváme až 90% vědomostí, pouze 7 až 11 % získáme odposlechem. Vizuální pomůcky nejsou pouze pro efekt, jejich použití působí profesionálně, zvyšují důvěryhodnost a usnadňují zapamatování obsahu. Dobrá názorná pomůcka je naše vlastní, srozumitelná, jasná a jednoduchá, mohou to být obrázky, skutečné předměty, modely, mapy, fotografie, knihy, či diplomy.

Vhodnou vizuální pomůckou je např. **fólie**. Fólii používáme na šířku, má mít maximálně 6 řádek, na řádek maximálně 6 slov, nebo méně. Font písma velikosti 24 - 26 (i více), tedy 6-7 mm. Nekombinujeme tiskací a psací písma. Z barev je vhodné použít černou a modrou jako základní, červenou, či zelenou jako doplňkové. Červenou barvu však využíváme jen střídavě, pro zdůraznění. Na jednu fólii použijeme max. 2 až 3 barvy. Dodržujeme systém pro užívání barev (užívání barev pro informace, ne pro estetiku, viditelnost a rozlišitelnost barev vyzkoušíme). Píšeme vodorovně a pouze tolik informací, kolik posluchači vstřebají za 10 sekund. Cení se kreativita, jak u textu, tak u obrázků a zpracování. Na fólii umístíme rámeček.

Numerická data by měla být maximálně zjednodušena, pro zdůraznění informace využijeme barvy a znázorňujeme je pomocí grafů. **Grafy** by měly mít horizontální popis a maximálně 4 křivky na jeden graf, u sloupcových grafů maximálně 6 sloupců (lepší je vertikální provedení). Horizontální sloupcové diagramy uspořádáme vzestupně,



nebo sestupně. U koláčových diagramů umístíme popisky vně grafu, přičemž použijeme maximálně 6 - 7 klínků, vyříznuté klínky - maximálně 1.

**Materiály pro účastníky** jsou rovněž vhodnou vizuální pomůckou. Otázkou je, kdy materiály rozdat. Na začátku prezentace hrozí, že se ztratí, nebo je budou posluchači číst hned. V průběhu prezentace je také začnou číst a ztratí pozornost, po prezentaci naopak hrozí, že je již nikdo číst nebude. Především tedy zvážíme, k čemu materiál slouží. Oblíbené jsou stručné materiály, rozdané na začátku a určené pro vpisování informací. Při prezentaci malé skupině lze rozdávat materiály vždy po skončení tématu. S materiály je nutno zacházet individuálně podle typu skupiny a způsobu práce.

## 5.5 Další součásti a možnosti prezentace

Základem úspěchu prezentace je příprava na **dotazy z publika**. Posluchačům tedy dáváme možnost klást otázky. Z otázky „**PROČ**“ získáváme představu, co posluchače zajímá, posilujeme své klíčové myšlenky, zvyšujeme tím srozumitelnost našeho sdělení, vyhýbáme se nedorozumění a zvyšujeme interakci mezi námi, posluchači, i celkovou spolupráci. Otázkou „**KDY**“ usměrňujeme dotazy na nejpříhodnější dobu a stanovujeme pro chvíli otázek a odpovědí časový limit. Dotazem „**JAK**“ se snažíme naučit své posluchače, aby se představili. Používáme tento postup: „*Máme deset minut na dotazy. Kdo má první otázku? Kdo má druhou otázku? Kdo má poslední otázku?*“, přičemž důkladně našim posluchačům nasloucháme.

Je-li potřeba, přeformulujeme otázku - parafrázujeme - získáváme tak čas pro přípravu odpovědi, všichni slyší, o čem je řeč, potvrdíme si, že otázce správně rozumíme. Při odpovědi se soustředíme nejen na tazatele, ale i na zbytek publika. Potvrzujeme si, že je tazatel s odpovědí spokojen: "*Stačí vám taková odpověď?*", zaměřujeme pohled na jinou část publika a požadujeme další dotaz. Pokud neznáme odpověď na otázku, řekneme to a slíbíme, že informaci zjistíme. K posluchačům jsme čestní. Neomlouváme se, pokud neznáme odpověď. Pokud nikdo nemá dotaz, položíme si sami otázku. Pokud řešíme námitku, buďme rozhodní a zdvořilí. Sledujeme řeč těla našich posluchačů. Nejprve konkretizujeme (zjistíme, co přesně se za otázkou skrývá, kam je otázka

namířena). Potom převedeme otázku v dotaz. Odpovíme a ověříme si, zda je tazatel spokojen.

Při prezentaci je rovněž nezbytné **získat a udržet pozornost publika**. K tomu je dobré zapojit všechny smysly. Výsledky studií ukazují, že jsme si schopni uspokojivě vybavit 20% toho, co SLYŠÍME, 30% toho, co VIDÍME, 50% toho, co SLYŠÍME A VIDÍME, a 70% toho, co DĚLÁME [10]. Posluchači by měli být v neustálé interakci s mluvčím i s materiálem. Svými informacemi se snažíme zasáhnout co nejvíce smyslů, nepůsobíme však na všechny smysly najednou, zapojujeme je postupně. Nemluvíme, pokud píšeme na flipchart a nemluvíme, když něco ukazujeme.

**Přiměřené množství informací podáváme v přiměřené době a přiměřeným tempem.** Dospělí jsou schopni koncentrovat se 25 až 40 minut, zpracují 5 až 9 nových informací. Pokud dostanou ke zpracování více informací, je pro ně prezentace dlouhá, i když trvá jen 15 - 20 minut. Hovoříme-li déle než 45 minut, většina posluchačů zapomene většinu informací. Zásadní je proto i **časové rozvržení** - pozornost publika po určité době klesá. Vhodné je uspořádat materiál do několika malých prezentací.

Do prezentace můžeme zpracovat i **příhody a příběhy**. Ty totiž působí na emoce posluchačů. Měly by být pravdivé, nejlépe vlastní příběh, neboť nikdo nemůže zpochybnit naše osobní příběhy. Publiku vylíčíme, kdy, kde a co se stalo. Získanou zkušenost zařadíme na závěr. Příběhy a obrazy vydají za tisíce slov a vedou ke snadnějšímu zapamatování.

Při prezentaci mají svou úlohu i **analogie, symboly, či humor**. Především v případě humoru je však na místě nečekanost a dobrá příprava.

**Otázky a odpovědi** pomáhají k pozitivní interakci. Koncentrujeme se na posluchače, tím zeslabujeme trému sebe jakožto řečníka. Otázky udržují u publika koncentraci a zájem, podporují zpětnou vazbu a zamezují nedorozumění.

**Zapojováním** zpětnou vazbu rovněž podpoříme. Vybíráme si k tomu dobrovolníky z publika. Při **demonstraci** předvádíme něco, co dobře známe, zapojujeme sebe i posluchače. Můžeme použít i **slib**: „*Později vám sdělím, kde se skrývá tajemství úspěchu prezentace.*”

Prezentace by měla mít **logickou stavbu** - hlavní body, přechody, shrnutí. Postupy a techniky střídáme.

Dobrým pomocníkem je při prezentaci i **práce s flip chartem**. Na flip chart píšeme bokem k posluchačům, nikdy se k nim neotáčíme zády. Všichni posluchači musí na flip chart dobře vidět. Písmo musí být dostatečně velké a čitelné, používáme velké tiskací, nebo malé tiskací písmo - velikost písma má být 6 - 9 cm. Snažíme se psát rovně, toho lze dosáhnout tréninkem. Na flip chart píšeme maximálně 6 řádek a používáme jen dvě základní barvy a dvě doplňkové (nejlépe černou a modrou, červenou a zelenou). Pokud kreslíme tabulky, měly by mít 4 - 10 políček. Na flip chart je nejlepší zaznamenávat pouze jednoduchá schémata, ideální je kombinovat text s obrázky a symboly. List, na který píšeme, přehodíme v okamžiku, než začneme mluvit o jiném tématu. Je potřeba trénovat obrácení listů, aby nepůsobilo rušivým dojmem. Flip chart můžeme použít hned v úvodu pro objasnění svých myšlenek a nastínění obsahu prezentace, text i celé bloky si můžeme připravit předem (záleží na situaci a času). Není však vhodné používat zkratky. Pozor si dáváme na fixy, které se vpíjejí na druhou stranu listu.

## 5.6 Zahájení prezentace

Při **zahájení prezentace** je důležité využít "první kouzelné minuty" ve svůj prospěch. Jdeme sebevědomě a stoupáme si doprostřed čela místnosti ve vhodné vzdálenosti od prvních posluchačů. Zůstáváme chvíli stát a přehlédneme své publikum. Nemluvíme, neukazujeme své obavy a nejistotu.

Rozložíme svou váhu rovnoměrně na obě nohy a snažíme se procítit pevnost svého postoje. Později budeme účelově chodit, ale v tomto okamžiku zaujmeme postoj, který nerozptyluje naše posluchače.

Pozdravíme, oslovíme účastníky, představíme se. Uvedeme téma, cíl a časový plán, své publikum motivujeme. Získáme jeho pozornost - icebreak: citace, příběh, otázka, překvapivé konstatování, vizuální pomůcka, analogie. Stále udržujeme oční kontakt a nezapomínáme na úsměv.

## 5.7 Neverbální komunikace při prezentaci

Prezentace je komunikace mezi mluvčím a publikem. Existují tři aspekty mluveného projevu, které ovlivňují posluchače - slova 7%, hlas 38%, neverbální projevy 55%, proto je neverbální komunikace tak důležitá. Základními prostředky neverbální komunikace jsou:

- **oční kontakt** - první kontakt mezi dvěma cizími lidmi je pohled do očí, proto i naši posluchači očekávají, že se na ně budeme dívat. Dostatečný oční kontakt dodává důvěryhodnosti naší osobě i sdělovanému tématu, umožní nám získat zpětnou vazbu od publika. Udržujeme oční kontakt postupně s celým publikem, komunikujeme rovnoměrně s posluchači vlevo i vpravo, vepředu i vzadu, v nepravidelných intervalech. Osoby v publiku sledujeme maximálně 3 - 4 sekundy. Abychom navázali s publikem oční kontakt, nemusíme se podívat každému posluchači do očí. Tzv. „aura efekt“ nám umožní navázat kontakt vždy se skupinou osob.
- **mimika** - náš výraz obličeje vysílá posluchačům signály - zračí se v něm naše emoce a pocity. Výraz obličeje musí ladit se sdělením. V opačném případě budou posluchači věřit našim neverbálním projevům.
- **pohyb** - naši posluchači očekávají akci. Nedostatek pohybu působí ustrašeným dojmem, naopak nadměrný pohyb se stává lapačem pozornosti našeho publika. Pro navázání kontaktu s publikem, udržení pozornosti a zdůraznění některých pasáží je optimální přiměřený a uvolněný pohyb.
- **gesta** - buďme přirození, buďme sami sebou. Doprovázejme svůj slovní projev gesty tak, jak to děláme při běžném rozhovoru. Používáme rozmanitá gesta, snažíme se vyvarovat opakování stejného pohybu. Velikost gest přizpůsobujeme velikosti scény a množství posluchačů (velká scéna vyžaduje zdůraznění projevu velkými gesty). Gestikulujeme plynule, uvolněně a zřetelně, mimika, gesta, pohyby a verbální projev musí být v jednotě. Gestikulaci trénujeme před zrcadlem, nebo s použitím videokamery.

Neverbální komunikaci je možné trénovat jednoduchým cvičením - představujeme si, že sedíme v publiku a posloucháme projev. Náš řečník doprovází svůj projev různými postoji a gesty. Ptáme se sami sebe, jak bychom tyto postoje interpretovali. Např.: *„Řečník je stále natočen jednou stranou, opírá se o stůl, sedá si na stolek s pomůckami, má ruce v kapsách, či se usmívá, když mluví o vážných věcech“*.

## 6 PRODEJNÍ DOVEDNOSTI REPREZENTANTA

Úvodem školení si vyjmenujeme kroky, ze kterých se skládá proces prodeje. Mezi kroky procesu prodeje patří:

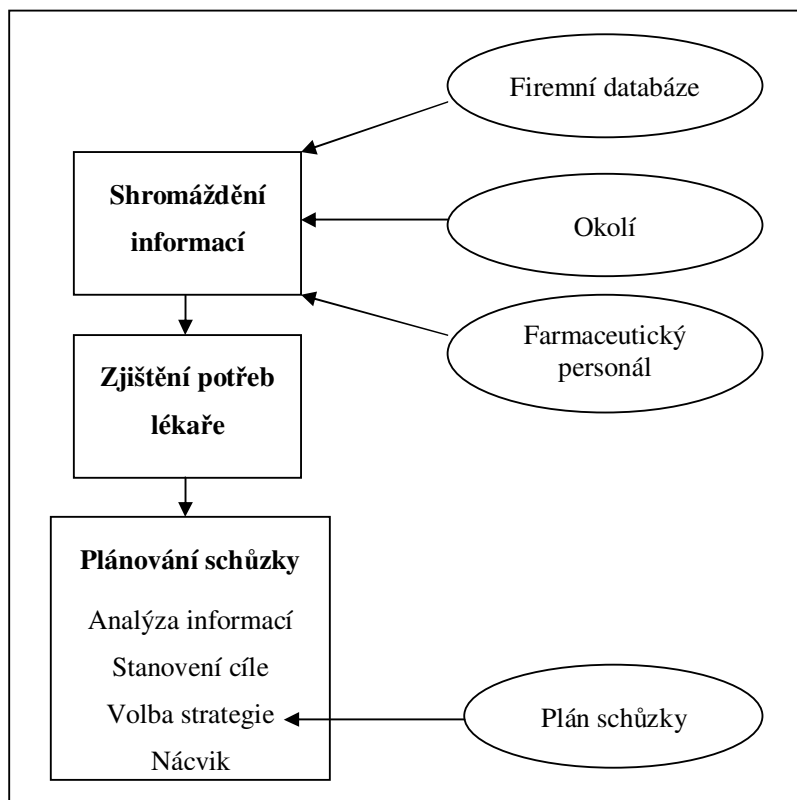
- **příprava schůzky** - shromáždění informací a naplánování schůzky,
- **kontaktní fáze** - udělat dobrý dojem, navázat vztah,
- **analýza** – zjistit potřeby, aktivně naslouchat,
- **prezentace produktu** – parametry a výhody produktu,
- **doložení tvrzení o produktu** – např. s použitím vizuálních pomůcek,
- **přesvědčení se o ochotě spolupracovat** – vyhodnotit verbální a neverbální vodítka, získat další informace, pokusit se získat závazné vyjádření,
- **poradit si s námitkami,**
- **zakočení prezentace,**
- **přechod k dalšímu produktu, návazné činnosti.**

### 6.1 Příprava schůzky

V rámci přípravy schůzky je úkolem zjistit informace o zákaznících a o konkurenci, a připravit se na konkrétní obchodní jednání.

Než se tedy vydáme na prodejní schůzku se zákazníkem, je důležité se dobře připravit. Lékaři obvykle nemívají času nazbyt. Přijít na schůzku s lékařem nepřipravený pak znamená promarnit i tu trochu času, kterou na nás má, nemluvě o tom, že to snižuje naši důvěryhodnost. Příprava na schůzku spočívá ve shromáždění všech informací potřebných k tomu, aby byla schůzka co nejefektivnější, a v jejím plánování. Proces přípravy schůzky by měl probíhat způsobem, který znázorňuje obrázek č. 1.

**Obrázek 1: Schéma procesu přípravy schůzky**



Zdroj: autor práce

Zjistíme, jaké jsou potřeby daného lékaře, protože jenom tak pro něj může být schůzka s námi přínosná. Porozumění z naší strany zákazníkovi umožní být k nám otevřený. Proto je potřeba seznámit se s uměním vcítit se do lékařovy situace a zjistit, co jej zajímá a ovlivňuje.

Cílem přípravy je určit, jaké informace budeme před schůzkou potřebovat a kde je získáme. Popíšeme otázky, které obvykle zajímají lékaře. Na základě profilu lékaře získáme užitečné informace o daném zákazníkovi a připravíme si otázky, pomocí kterých získáme doplňující informace. Stanovíme si pro schůzku konkrétní a realistické cíle, zaměřené na dosažení určitého výsledku a k dosažení stanoveného cíle si připravíme podrobný plán schůzky.

## **Shromáždění informací**

Před uskutečněním schůzky je nezbytné shromáždit informace o potřebách daného lékaře, k tomuto účelu jsou k dispozici tři zdroje: firemní databáze, okolí a zdravotnický personál.

Chceme-li při obchodní schůzce uspět, je důležité pochopit svět z pohledu klienta. Lidé nechtějí, abychom jim něco prodávali - chtějí, abychom jim pomohli vyřešit jejich problémy. A to můžeme jen tehdy, když pochopíme konkrétní problematiku z pohledu dotyčného lékaře. Vyjádřením pochopení pro jeho problémy se stavíme na jeho stranu, lidé jsou vždy daleko otevřenější k někomu, kdo je chápe.

Lékařovy názory ovlivňují prodej - prodejní strategie se proto bude měnit v závislosti na názorech a přístupu konkrétního lékaře, zvláště na jeho postoji k lékům.

## **Naplánování schůzky**

Cílem plánování je předvídat otázky a problémy, které mohou v průběhu schůzky vyvstat, a rozmyslet si strategii, jak při jednání s daným lékařem postupovat. V tom nám pomohou informace získané z interní databáze.

Postup plánování schůzky je následující - projdeme si shromážděné informace, stanovíme si cíl, rozmyslíme si strategii a průběh schůzky si nacvičíme. Cíl schůzky bude záviset na tom, jakou míru ochoty angažovat se ve vztahu k našemu produktu od daného lékaře očekáváme.

Když poprvé oslovíme nějakého lékaře, nemusí mít o náš produkt a jeho předepisování trvalý zájem - ten se pravděpodobně nepodaří vzbudit hned při první schůzce. Proto si svůj cíl pro konkrétní schůzku musíme stanovit v kontextu dlouhodobého vývoje. Dlouhodobá perspektiva prodeje je založena na míře ochoty daného lékaře angažovat se ve vztahu k určitému produktu (zájem dozvědět se o daném produktu více, ochota vyzkoušet produkt u několika pacientů, ochota předepisovat ho na vybrané indikace, nebo na všechny indikace, ochota doporučit produkt dalším lékařům).

Naším konečným cílem samozřejmě je, aby lékař při rozhodování o tom, který lék předepsat, zvolil jako první náš produkt. Toho však můžeme dosáhnout až po několika návštěvách. Proto je důležité stanovit si smysluplné cíle - ty musí být konkrétní,



realistické a zaměřené na dosažení určitého výsledku. Cíl musí být přesný a definovaný. Náš cíl vyžaduje, aby daný lékař podnikl určité kroky. Jinými slovy - zákazník musí něco udělat.

Míra angažovanosti, kterou budeme od lékaře požadovat, se musí odvíjet od jeho současného zájmu o náš produkt. Pokud například v minulosti neprojevil o náš produkt sebemenší zájem, můžeme považovat za velký úspěch, když se nám ho podaří přesvědčit, aby se zúčastnil semináře s nezávislým přednášejícím. Toto je náš realistický cíl.

Poté, co si znovu projdeme informace, shromážděné v databázi a stanovíme si cíle, je čas rozmyslet si strategii. V tom nám pomůže **plán schůzky**. Definujeme si:

- **současný stav** - popis léků, které daný lékař v současné době předepisuje, počet pacientů, zdravotní problémy, či jiné záležitosti, které se mohou týkat našeho produktu.
- **naše možnosti** - jakou pozici můžeme svému produktu vybudovat na základě toho, co víme o současném stavu, a toho, co si o něm můžeme vyvodit.
- **cíl schůzky** - jakou míru ochoty angažovat se ve vztahu k našemu produktu od lékaře očekáváme.
- **strategii schůzky** - o čem chceme mluvit, jaké vizuální pomůcky a důkazy bychom mohli použít, abychom podpořili naše slova. Základní výhody, možné námitky.
- **vhodné otázky** - otázky, které nám pomohou vést schůzku tak, abychom dosáhli stanoveného cíle. Jejich prostřednictvím také můžeme zjistit další informace o daném lékaři, které nám pomohou při dalších návštěvách.
- **uzavření,**
- **získání dalších informací** - informace, které bychom rádi získali od okolí, či od zdravotnického personálu.

## 6.2 Kontaktní fáze

Úspěch, či neúspěch naší návštěvy u klienta závisí na tom, zda se nám podaří získat si jeho důvěru a navázat s ním dobré vztahy. Lidé totiž raději obchodují s někým, kdo je jim sympatický a koho respektují. Právě dobrý dojem a osobní vztahy mohou rozhodnout o tom, zda bude naše dráha obchodního zástupce úspěšná, či nikoli.

Tématu navázání dobrých vztahů a získání si důvěry je třeba věnovat pozornost v průběhu celé schůzky i po celou dobu trvání našeho obchodního vztahu s lékařem. Budování dobrých vztahů s lékaři i jejich personálem vyžaduje dovednosti, které již ovládáme, nebo jsme ochotni se je učit.

Schopnost vybudovat si se zákazníkem přátelský vztah je zásadní podmínkou naší práce. Průzkumy ukázaly, že dobré vztahy s obchodním zástupcem jsou jedním z hlavních důvodů, proč jsou lékaři ochotni začít předepisovat nové léky. V průběhu let budeme tytéž lékaře vídat pravidelně, a pokud s některým z nich nemáme dobré vztahy, budeme svých cílů dosahovat jen stěží.

Práci si usnadníme také tím, když si vybudujeme dobré vztahy nejen s lékařem, ale také s jeho asistentkou a zdravotní sestrou. Mnohdy je to právě zdravotní sestra, kdo rozhoduje o tom, zda můžeme lékaře navštívit, či nikoliv a jak dlouho budeme muset čekat.

Zdravotní sestra může výrazně ovlivnit průběh léčby, kterou lékař pacientovi předepíše, a proto bychom i s ní měli jednat s náležitou úctou. Měli bychom se zajímat o to, jak můžeme ještě více prospět pacientům a pomoci lékařům a jeho personálu v jejich práci. Vybudování dobrých vztahů je podmíněno úctou, schopností vcítit se do pocitů druhého a společným zájmem.

Vztah, který budujeme s lékařem, musí vycházet z našeho postavení obchodního zástupce. Lékařům můžeme být sympatičtí jako lidé, ale nebudou náš produkt předepisovat, pokud nás nebudou brát vážně jako prodejce.

Důvěra je založena jednak na znalostech, jednak na sebedůvěře a čestném jednání. Důvěru zákazníka si získáme také tím, když budeme působit profesionálním dojmem. Ten zahrnuje řeč těla, vyzařující sebedůvěru a upravený vzhled.

### 6.3 Analýza

V této fázi je naším úkolem získat informace, které následně využijeme při prezentaci produktu. Zjistíme potřeby, přání, názory a postoje zákazníka, určíme problém a zjistíme, jak je zákazník motivován ke koupi a v konečné fázi získáme souhlas zákazníka s existencí potřeby/problému.

Správné kladení vhodně zvolených otázek a aktivní naslouchání patří mezi nejdůležitější komunikační techniky. Ty by nám měly umožnit, abychom se dozvěděli maximum o tom, co naši zákazníci chtějí, co potřebují, co si myslí, zda jsou spokojeni, i to, zda od nás nakoupí znovu, nebo osloví konkurenci. Správný poměr mezi jednotlivými technikami je: 70 % naslouchání, 30 % mluvení.

### 6.4 Prezentace produktu

Skutečný prodej začíná naší prezentací produktu. V té chvíli se zaměříme na ty výhody produktu, které jsou dle našeho názoru a na základě předchozího průzkumu pro daného lékaře nejzajímavější. Cílem je vyjmenování výhod, a srozumitelně (jasná vysvětlení), upřímně, s přesvědčením pro věc (modulace hlasu, úsměv) a potřebnou sebedůvěrou (věrohodnost sdělení) provedená prezentace produktu.

Ze všech kroků procesů prodeje bychom si měli nejvíce nacvičit právě prezentaci produktu. Jejím prostřednictvím totiž můžeme na lékaře udělat dojem a vzbudit zájem tak, aby se z někoho, kdo nás jen odevzdaně poslouchá, stal někdo, koho opravdu zajímá, co říkáme. Našimi nástroji jsou slova, která volíme a způsob, jakým je říkáme.

Výhody z pohledu lékaře:

- **účinnost produktu** - jak účinně léčí produkt určité onemocnění,
- **disciplinovanost pacientů** - dokončení celé terapie,
- **bezpečnost produktu** - čím nižší rizika, tím lépe,
- **snášenlivost produktu** - čím lépe lék snášejí, tím méně si na něj budou stěžovat,
- **náklady.**

Při prezentaci další parametrů a výhod vždy zdůraznit výhody, nikoliv parametry. Jmenujeme pouze tolik výhod, kolik je nezbytně nutné k získání lékařova zájmu. Musíme mít na paměti, že zákazníci si kupují řešení, nikoliv samotné produkty.

## 6.5 Doložení tvrzení o produktu

Poté, co provedeme prezentaci produktu, musíme svá tvrzení doložit. K tomu účelu použijeme **odborných článků** a svá slova podpoříme vizuálními pomůckami. Doložíme například články, které byly vytištěny v uznávaných lékařských odborných časopisech. Uvedeme také zdroj - autora, název článku, název časopisu a datum vydání.

**Vizuální pomůcky** používáme ze dvou důvodů. Prvním z nich je pomoci lékaři zapamatovat si, co jsme řekli. Když je slovní informace podpořena vizuálním doplněním, zvýší se její zapamatovatelnost až šestkrát. Druhým důvodem je skutečnost, že vizuální pomůcky podporují naši důvěryhodnost. Když lékař uvidí zdroj našich informací, bude mít jistotu, že naše slova jsou podložena fakty.

Při používání pomůcek držíme pomůcku tak, aby na ni lékař dobře viděl, ale ne příliš blízko, aby nebyl v pokušení si od nás materiál vzít a sám si ho prohlížet. Příslušnou pasáž ukazujeme pomocí pera, výrazně označíme části, které chceme prezentovat. Shrnujeme – nečteme informace slovo od slova.

## 6.6 Vybudování vztahu

Cílem je prokázat efektivní dovednosti spojené s nasloucháním. Naslouchání nám možná připadá jako naprosto samozřejmá dovednost - vždyť jím přece trávíme 70 % času, po který jsme vzhůru. Pravdou ovšem je, že skutečně dobře naslouchat umí jen málokdo. Součástí správného naslouchání je všimnout si verbálních a neverbálních vodítek. Správně naslouchat také znamená dávat mluvčímu najevo, že mu věnujeme pozornost a že nás to, co říká, zajímá. Toho dosáhneme prostřednictvím řeči těla a verbálními reakcemi.

Způsob, jakým reagujeme na to, co slyšíme, ukazuje mluvčímu, že ho chápeme, povzbudí ho, aby pokračoval, a pomáhá vyjasnit, co bylo řečeno, nebo co mluvčí zamýšlel říci.

Porozumění a povzbuzení dáme mluvčímu najevo **řečí těla**, vyjadřující pozornost, např. pohledem do očí, napodobováním držení těla mluvčího, či volbou vhodných gest. Tato řeč těla zahrnuje takzvané „minimální projevy povzbuzení“- slova typu „ano“, „aha“, „chápu“ apod.

Pomocí **otázek a parafrázování** pak můžeme vyjasnit, co bylo řečeno, nebo co mluvčí zamýšlel říci. Při parafrázování neopakujeme doslova to, co mluvčí řekl, ale pouze shrneme jádro toho, co říci chtěl.

Správnou **techniku naslouchání** uplatníme tak, že pozorně nasloucháme (udržujeme oční kontakt, neskáčíme do řeči, sledujeme neverbální signály), pokládáme kontrolní otázky, např.: „*Co přesně jste měl na mysli?*“, odmlčujeme se a parafrázujeme (tlumočíme vlastními slovy myšlenky a pocity mluvčího).

I **technika parafrázování** má svá pravidla - opakujeme vlastními slovy myšlenky a pocity druhého (nepoužíváme stejné výrazy jako mluvčí), nevyjadřujeme souhlas, ani nesouhlas s výroky druhé osoby (nehodnotíme, nedáváme rady), parafrázujeme s použitím těchto výrazů: „*Myslíte si, že...*“, „*Zdá se Vám, že...*“, „*Máte pocit...*“, „*Rozumím tomu tak, že...*“.

## 6.7 Přesvědčení se o ochotě spolupracovat

Když je naše prezentace u konce, přesvědčíme se, co si o ní lékař myslí, zda je ochoten zavázat se ke spolupráci. Chceme-li se přesvědčit o míře lékařovy ochoty spolupracovat, musíme věnovat pozornost jeho řeči těla a reakcím. **Neverbálními vodítky** jsou výraz obličeje, držení těla a gesta, **verbálními vodítky** např. výroky, otázky, tón hlasu, či rychlost řeči.

K získání dalších informací **klademe otázky**. Klást otázky je sice snadné, daleko těžší je však klást otázky tak, aby vedly rozhovor žádoucím směrem, nebo nám umožnily se o daném tématu dozvědět více, aniž bychom se museli ptát přímo.

- **Otevřené otázky** - když potřebujeme zjistit více informací („jak“, „co“, „kde“, „proč“...). Podporují diskusi a odpovědi na ně mohou být různorodé.
- **Uzavřené otázky** - jsou formulovány tak, že zužují okruh potenciálních odpovědí, mnohdy na pouhé „ano“ či „ne“. Někdy se jim říká také cílené, neboť je užíváme tehdy, když si chceme potvrdit nějakou domněnku. Užitečné jsou při zjišťování míry lékařova zájmu a jeho reakce na naše sdělení.

Poté, co jsme se přesvědčili o míře lékařova zájmu o náš produkt, je čas postupovat otevřeněji a s pomocí dvou dovedností se pokusit získat od lékaře **závazné vyjádření**. První z těchto dovedností je užívání verbálních prostředků k podpoření vstřícného postoje dané osoby, druhou je nepřímo se lékaře zeptat, nakolik je ochoten se v souvislosti s naším produktem angažovat - prostřednictvím uzavření na zkoušku.

- **Podpora verbálními prostředky** - Získání závazného vyjádření můžeme napomoci způsobem, jakým reagujeme na to, co lékař říká. Tomuto postupu se říká podpora verbálními prostředky a užívá se ho k podpoře a posílení vstřícného postoje lékaře k našemu produktu, a tedy ve výsledku ke zvýšení lékařovy ochoty s námi spolupracovat. Tímto způsobem můžeme také nenásilně a taktně posílit negativní postoj vůči konkurenci.
- **Uzavření na zkoušku** - Je to technika, která nám umožní zjistit, nakolik seriózní je lékařův zájem o náš produkt. Je lékař skutečně ochoten přislíbit nám závaznou spolupráci, o kterou nám jde? Při uzavření na zkoušku se ptáme lékaře na jeho názor.

## 6.8 Zvládání námitek

Z námitek máme všichni hrůzu, není však důvod. Vždyť námitka je v podstatě dobrým znamením. Dokazuje, že nám lékař skutečně věnuje pozornost a aktivně se zapojuje do toho, co mu říkáme. A co je nejdůležitější - námitka nám napoví, co máme udělat, abychom lékaře přesvědčili a získali od něho závazné vyjádření.

Cílem je tedy poradit si s různými typy námitek k vlastnímu produktu, s námitkami, týkajícími se konkurence, i to, poradit si s ostatními námitkami.

Námítky mohou mít různou formu. Když narazíme na námitku, býváme někdy v pokušení lékaři jednoduše ukázat, v čem se mýlí. Takovým přístupem sice můžeme vyhrát bitvu, ale také nám hrozí, že prohrájeme válku. Nikdo z nás nechýbje rád, a když začneme lékaři dokazovat, že se mýlí, je velmi nepravděpodobné, že bude ochoten zavázat se ke spolupráci s námi. V takových situacích je proto nutné uplatnit jakési „mentální judo“ - přeměrovat negativní energii lékařovy námitky tak, aby se změnila v pozitivní výsledek pro náš produkt.

Nejprve se pokusíme námitku objasnit, specifikovat, případně odkrýt, co se vlastně za námitkou skrývá. Zjištění konkrétní informace nám pomůže si s námitkou lépe poradit. Námitku objasníme tak, že položíme lékaři vhodnou otázku. Poté, co dostaneme od lékaře odpověď, uznáme jeho stanovisko a projevíme respekt k jeho názorům. Pokračovat v diskusi můžeme následujícím způsobem - **odpovíme** (reagujeme na skutečnou námitku, použijeme výhody našeho produktu, podpoříme naše tvrzení vhodnými důkazy). Poté si nezapomeneme **ověřit reakci lékaře**. Naše vysvětlení neznamená, že lékař okamžitě změní své stanovisko.

Námítky týkající se konkurence jsou námitky, jimiž lékař vyjadřuje nespokojenost s produktem našeho konkurenta. V takové situaci je třeba použít takzvanou „techniku základního rozdílu“. Ta se skládá ze tří kroků:

- řekneme lékaři, že jeho volbu respektujeme,
- dokážeme mu, že náš produkt je stejně dobrý, jako konkurence, nebo dokonce lepší. Pak lékaři vysvětlíme nějakou další výhodu našeho preparátu, kterou konkurenční produkt nemá.
- ověříme si výsledek.

Při dokazování postupujeme tak, že poukážeme na to, v čem jsou si produkty podobné, a vysvětlíme, v čem se náš produkt liší a v čem je lepší, než konkurenční produkt.

## 6.9 Prezentace ceny

Cenu prezentujeme až po sdělení výhod a užitku produktu, v každém případě co nejpozději. Počkáme si na nejvhodnější okamžik. Základním pravidlem je víra

ve vlastní ceny - nebát se vlastních cen. Nelze přesvědčit lékaře, že cena je úměrná kvalitě produktu, pokud si sám myslím, že produkt, nebo doplatek je vysoký. Mimoslovní komunikace je pak v rozporu s tím, jak se slovně snažíme lékaře přesvědčit.

Cenu prezentujeme tak, že částku rozdělíme na části osoba/den (rozmělníme cenu), srovnáme ji se známou cenou, zaměříme se pouze na rozdíl mezi naší a konkurenční cenou, nebo ji porovnáваме s výhodami produktu, úsporami. Řešením je i metoda „sendvič“ (výhoda, užitek, CENA, výhoda, užitek). Úspory vyjadřujeme písemně, používáme důkazy a příklady (kdo ušetřil, co kdo řekl), zjistíme, co je kromě ceny pro zákazníka důležité a především, nenecháme ho srovnávat pouze ceny.

Pokud lékař dává cenovou námitku, je to pro něj nejjednodušší způsob, jak nás odmítnout. Lidé se bojí cenových námitek. Tuto námitku tedy musíme rozklíčovat. Např.: „*S čím cenu srovnáváte, pane doktore?*“, „*Co tím myslíte, drahé? Ve srovnání s tím?*“.

## 6.10 Zakončení prezentace/schůzky

Poté, co vyřešíme případné námitky, by náš klient měl být otevřený a měl by projevovat zájem. V tuto chvíli jej musíme vyzvat k závaznému vyjádření. Tato fáze se sice nazývá aktivní uzavření, ale pozor - schůzka ještě nekončí. Budeme ještě lékaři nabízet další produkty. Je důležité, aby přechod z první prezentace k té následující byl plynulý. Po návratu ze schůzky nás čekají návazné činnosti - zanesení údajů do firemní databáze, analýza schůzky a další kroky, na kterých jsme se s lékařem dohodli.

**Uzavření schůzky** spočívá v tom, že lékaři znovu připomeneme všechny výhody svého produktu a pak jej požádáme, aby se závazně vyjádřil. K tomuto cíli jsme celou dobu směřovali a připravovali se na něj. I přesto může být uzavření složité - v tomto okamžiku jsme zranitelní, protože je tu i možnost, že budeme odmítnuti.

Důležité je uzavření správně **načasovat**. Pokud s ním přijdeme dříve, než lékař projeví ochotu říci ano, bude pro nás těžší od něj závazné vyjádření získat. A naopak - pokud



lékař projeví ochotu a my budeme dále mluvit, riskujeme, že promarníme vhodnou chvíli a lékař ztratí zájem.

Umění uzavírat spočívá ve schopnosti poznat, že nastala ta pravá chvíle, a uzavření lze skutečně provést. Zda nastala správná chvíle, to poznáme podle toho, nakolik je lékař ochoten s námi spolupracovat - musíme mu naslouchat, klást otázky a provést uzavření na zkoušku. Pokud má nějakou námitku, vyřešíme ji a pak znovu provedeme uzavření na zkoušku. Pokud je pak lékař vstřícný, je čas provést uzavření (aktivní závěr).

Při uzavírání shrneme výhody, poděkujeme, vysvětlíme lékaři dávkování a případně předáme vzorky.

Závazky by měly být konkrétní, zaměřené na dosažení určitého výsledku a realistické, přičemž by měly odrážet stanovený cíl schůzky. Chceme, aby lékař něco udělal. Pokud se například zeptáme, zda můžeme zanechat nějaké vzorky, nejedná se o žádný závazek vedoucí k určitému výsledku - většina lékařů si totiž vzorky vezme, ale to neznamená, že je svým pacientům předepíše.

Když jsme si v rámci přípravy na schůzku otevřeli firemní databázi, čerpali jsme z informací založených na předchozích schůzkách s lékařem. Proto je důležité, abychom si po každé schůzce **zaznamenali nové informace**, které nám pomohou při další návštěvě u dotyčného. Další schůzka může proběhnout až za delší dobu a do té doby zapomeneme, o čem jsme s lékařem hovořili a k čemu se zavázal.

Zaznamenáme následující - o čem jsme během schůzky hovořili, k čemu se lékař zavázal, lékařův názor na produkty společnosti a produkty konkurentů, co potřebuje lékař vědět k tomu, aby mohl produkt předepisovat, nezodpovězené otázky a záležitosti, které je třeba dořešit na příští schůzce, charakteristické zvláštnosti daného lékaře (jsou-li relevantní) a cíl příští schůzky. Na základě těchto údajů se rozhodneme, zda je okamžitě nutná další schůzka a co všechno musíme udělat.

#### **Shrnutí prodejních dovedností:**

- V prodeji je více úspěchu, než neúspěchu.
- Bez pozitivního postoje jsou i ty nejlepší prodejní techniky k ničemu.
- Klidní lidé, i když mají velké sebevědomí, jsou jen zřídka úspěšnými prodejci.

- Prodejci, kteří sami sebe považují za poradce, mají před ostatními psychologický náskok.
- Prodej je spíše procesem, než jednorázovou akcí.
- Pokud chcete, aby vám zákazník věnoval svůj čas, je třeba ho v úvodní části prodeje šokovat nějakým ohromujícím prohlášením.
- Nejlepší okamžik k poznání potřeb zákazníka je na konci prodejního procesu.
- Většina zákazníků se zajímá více o fakta a vlastnosti, než o výhody, které mohou z koupě získat.
- Pokud zákazník namítne „je to drahé“, většinou se za tímto prohlášením skrývají i jiné námitky.
- Nejlepší metodou, jak uspokojit zákazníka, je použití teorie o oboustranné výhodě.
- Profesionální prodejce by neměl kupujícího nikdy vyzvat ke koupi.
- Vzhled hraje podřadnou úlohu při zprostředkování dobrého image.
- Mají-li zákazníci námitky, znamená to, že už se začali rozhodovat.
- Je levnější prodávat stále novým zákazníkům, než investovat do opakovaného prodeje u starých zákazníků.

## ZÁVĚR

Tato práce pojednává o postupech vedoucích k rozvoji a zdokonalování pracovníků na pozici farmaceutických reprezentantů společnosti „ABC, spol. s r. o.“, o systémech jejich následných profesních školení a představuje návody na jejich použití v praxi.

Postupy v ní uvedené mohou být přínosem pro pracovníky personálního oddělení a manažery, zabývající se dalším vzděláváním pracovníků v oblasti farmacie. Díky těmto získaným dovednostem mají možnost se lépe připravit na školení a rozvoj obchodních reprezentantů a vyvarovat se případných chyb. Metody zmíněné ve zde uvedených kapitolách mohou napomoci personálním pracovníkům vhodně a individuálně rozvíjet každého zaměstnance společnosti. V části zabývající se školením prodejních dovedností se detailně popisuje naplánování, průběh schůzek, řešení situací a námitek, které při nesprávném řešení mohou i negativně ovlivnit průběh schůzky a vést k nezdaru při obchodním jednání. Tipy zde uvedené nejsou závazným pravidlem, jsou jednou z možností, neboť každá společnost má své stanovené postupy v rozvoji svých zaměstnanců. Aby mohl vývoj pracovníků úspěšně probíhat, je třeba, aby školitel i školený měli jasně daná pravidla - kompetence, která jsou pro obě strany přínosem. Záleží tedy na výběru vhodných metod a na jejich dokonalém ovládnutí. Tato diplomová práce nastiňuje pouze část z celkového objemu školení nutných k dalšímu rozvoji a vzdělávání pracovníků.

V každém oboru, kde chceme jít vpřed a zvyšovat úroveň společnosti, je nezbytné celoživotní vzdělávání, neustálý rozvoj a zájem ze strany vedoucích pracovníků i zaměstnanců. Nové poznatky jsou vždy vázány na nové metody. Dobré výsledky jsou vždy spojeny s aplikací vhodných metod. Bez odpovídajících metod nelze splnit prodejní cíle, proto se jim musí věnovat náležitá pozornost nejen v teorii, ale také v samotné praxi.

## SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- BRADBURY, A. *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 129 s. ISBN 80-7226-424-9
- DONNELLY (Jr.), J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. 268 s. ISBN 80-7226-095-2
- CHLEBOVSKÝ, V. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8

WEATHER, W., B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Příklad cvičení.....	I
----------------------------------	---

## Příloha A – Příklad cvičení

Nedílnou součástí školení prodejních dovedností je také nácvik schůzky, ve které si reprezentant společnosti prakticky vyzkouší všechny kroky procesu prodeje. Jedná se o různá cvičení od plánování schůzky, přes její průběh, prezentaci, práci s námitkami, uzavření i analýzu.

Ve dvojici s kolegou si vyzkoušíme fázi uzavření. Jeden bude hrát roli obchodního zástupce, druhý roli lékaře. Začneme uzavřením na zkoušku. Pokud lékař reaguje vstřícně, přejdeme k uzavření. Uzavření rozhovoru - získání závazku ze strany lékaře.

**Nákupní signály** nám nejspolehlivěji ukazují, že je vhodný čas uzavřít s lékařem dohodu. Nákupní signál je verbální, nebo neverbální projev ze strany lékaře, např.:

- „*Zkuste s tou cenou něco udělat.*“
- „*Mají lék v lékárně?*“
- „*Slyšel jsem, že je to dobrý lék.*“
- „*Je nás tady na patře více lékařů, mohli bychom udělat společné setkání.*“
- „*To by mi to pomohlo vyřešit.*“

Nákupní signál může přijít v jakékoliv části rozhovoru a pak je na něj dobré reagovat a využít jej ve svůj prospěch a snažit se uzavřít s lékařem dohodu.

Rizikem **uzavření** je, pokud taková snaha přijde příliš brzy/příliš pozdě. Riziku předčasného, nebo opožděného uzavření se vyhneme pomocí kladení otázek:

- „*Co si o tom myslíte?*“
- „*Jak se vám to líbí?*“
- „*Která varianta Vám více vyhovuje?*“

V rámci cvičení dále zdůrazňujeme hlavní aspekty správného uzavření dohody:

- Uzavírat, jakmile zaregistrujeme nákupní signál.
- Dohoda je dovedení zákazníka do rozhodnutí.

- Usnadníme zákazníkovi rozhodnutí.
- Uzavření je přirozené a logické vyústění prodeje.
- Pokud zákazníka ke koupi nevybídžeme, bude ji stále odkládat.
- Ujištění zákazníka o jeho potřebnosti a moudrosti jeho rozhodnutí.
- Nepoužívat nátlak.
- Neříkáme nic, co by mohlo být považováno za manipulaci.
- Nesmíme narušit vztahy.



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Petra Navarová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Rozvoj farmaceutických reprezentantů**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 70**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 10**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 4**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová Ph.D.**