

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**VZDĚLÁVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ  
VE FARMACEUTICKÉ SPOLEČNOSTI**

**EDUCATION OF SALES REPRESENTATIVES  
IN A PHARMACEUTICAL COMPANY**

Bakalářská diplomová práce

**Petra Hermanová**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Praze dne 27. března 2015

.....  
Petra Hermanová

## Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, paní Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D., za připomínky a odborné rady, které mi pomohly tuto práci napsat.

## **OBSAH:**

ÚVOD .....	6
1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci .....	8
2 Kompetence .....	9
2.1 Definice pojmu kompetence .....	9
2.2 Anatomie kompetence .....	10
2.3 Základní složky kompetence .....	12
2.4 Druhy kompetencí .....	13
3 Kompetenční model .....	15
3.1 Funkční kompetenční model .....	15
3.2 Typy kompetenčních modelů .....	15
3.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů .....	16
3.4 Využití kompetenčního modelu .....	17
4 Identifikace kompetencí .....	19
4.1 Přípravná fáze .....	19
4.2 Fáze získávání dat .....	19
4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací .....	20
4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu .....	21
4.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu .....	21
5 Charakteristika organizace .....	23
5.1 Základní údaje .....	23
5.2 Organizační struktura .....	23
5.3 Popis současné situace vzdělávání ve společnosti GFS .....	25
6 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu .....	26
6.1 Vyjasnění cíle projektu, jeho rozsahu a cílové skupiny .....	26
6.2 Výběr přístupu .....	26
6.3 Sestavení projektového týmu .....	26
6.4 Analýza pracovního místa .....	27
6.4.1 Podnikové dokumenty .....	27
6.4.2 Analýza a klasifikace získaných informací .....	34
7 Specifický kompetenční model pro pozici obchodního zástupce .....	38
8 Ověření a validizace kompetenčního modelu .....	45
Závěr .....	46
Seznam literatury a ostatních zdrojů .....	47
Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	48



## ÚVOD

Farmaceutický trh v České republice a zejména trh s léčivými přípravky je z podnikatelského hlediska trhem velice zajímavým zejména s ohledem na stále rostoucí objem spotřeby léčiv. Zároveň je trhem dynamicky se měnícím a vyvíjejícím, na němž se střetává velké množství konkurenčních firem. Díky investicím do inovativních technologií, zvyšování produktivity práce i kvality výrobků jsou farmaceutické společnosti více méně srovnatelné. Jsou to ale především lidé, kteří mohou díky svým znalostem a zkušenostem tyto investice zhodnotit a jednotlivé společnosti od sebe odlišit. Lidský kapitál se proto stává nejdůležitějším faktorem pro dosažení a dlouhodobé udržení konkurenční výhody.

Farmaceutické společnosti kladou velké nároky na úroveň poskytovaných služeb v oblasti marketingu a prodeje. Nositeli této služby směrem k lékařské veřejnosti jsou rozhodující měrou obchodní zástupci. Ačkoliv si většina farmaceutických společností uvědomuje přímou úměru mezi investicí do vzdělání svých zaměstnanců a zvyšováním úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy, ne vždy se podaří najít smysluplný a komplexní systém vzdělávacích aktivit pro jednotlivé konkrétní pracovní pozice a tento systém současně sladit s cíli organizace.

Na nutnost posuzovat při výběru zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice především jejich kompetence a nikoliv inteligenci, upozornil již v roce 1973 renomovaný americký psycholog David McClelland. Přinesl nový pohled na dosavadní přístup k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů. V průběhu dalších let se ukázalo, že právě manažerské kompetence mohou být dobrou odpovědí, jak obstát v rostoucí komplexnosti a dynamice tržního prostředí<sup>1</sup>. Kompetence se postupně stala novou kvalitou v řízení lidí, kterou lze rozvíjet dle potřeby dynamického prostředí a která přímo ovlivňuje motivovanost.

Cílem mé bakalářské práce je návrh předběžného specifického kompetenčního modelu pro pozici obchodního zástupce ve farmaceutické firmě. V úvodu se zaměřuji se na definici základních pojmů, které se k problematice kompetencí vztahují, zejména pojmu kompetence, jejích složek, druhů a definici kompetenčního modelu. Dále se věnuji metodice tvorby vlastního kompetenčního modelu s ohledem na jeho funkčnost a

---

<sup>1</sup> Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. *Manažerská kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, Praha: Grada, 2004, s. 15.

možnosti využití v konkrétní organizaci. Na základě poznatků čerpaných z odborné literatury, která se k problematice řízení podle kompetencí vztahuje, zvolím metodiku tvorby kompetenčního modelu. Vyústěním teoretických poznatků je vytvoření návrhu předběžného kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce ve farmaceutické firmě dle požadavků vlastní organizace. Východiskem pro identifikaci kompetencí bude analýza pracovního místa z dostupných interních i externích dokumentů zaměřená zejména na činnosti, které jsou s pozicí obchodního zástupce spojené. Významným zdrojem informací bude samotná pracovní náplň a údaje o pracovnících.

## 1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Podnikové vzdělávání pracovníků je v moderně řízených podnicích jednou z nejvýznamnějších personálních činností, která zajišťuje, aby pracovníci měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce v současnosti i v budoucnosti v souladu s měnícími se požadavky. Zároveň naplňuje potřebu pracovníků po sebeaktualizaci, zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.<sup>2</sup>

Vzdělávání pracovníků je součástí personální práce a podle Koubka sleduje tyto hlavní cíle:<sup>3</sup>

1. přizpůsobování pracovních schopností požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností
2. zvyšování použitelnosti pracovníků, tj. rozšiřování schopností
3. formování osobnosti pracovníka.

V tomto pojetí souvisí vzdělávání s řízením pracovního výkonu, které Armstrong definuje jako „strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí“<sup>4</sup>.

Rozvoj firmy lze účinně regulovat ovlivňováním kompetencí konkrétních lidí, kteří vykonávají určité úlohy. Management podle kompetencí je přístup k řízení firem založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů se v něm setkávají v synergickém vztahu.<sup>5</sup> Pozice obchodního zástupce ve farmaceutické společnosti předpokládá znalost a dovednost v několika klíčových oblastech nezbytných pro úspěšný výkon. Jedná se zejména o znalost zákazníků a trhu, efektivní komunikace, podnikavost, kreativitu, iniciativu, schopnost organizovat a řídit (zejména sebe sama), schopnost týmové práce a výměny znalostí a informací. Některé z těchto požadavků musí uchazeč o uvedenou pozici splňovat již v momentě přijetí do zaměstnání, pracovníky je ale třeba dále průběžně doškoloval a vzdělávat.

V dalších kapitolách se soustředím na kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání, resp. tvorbu předběžného kompetenčního modelu pro pracovní pozici obchodního zástupce ve farmaceutické společnosti.

---

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s.139.

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, s. 238..

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 427.

<sup>5</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 16.



## 2 Kompetence

### 2.1 Definice pojmu kompetence

Pojem kompetence se v češtině běžně používá v praxi i odborné literatuře ve dvou základních významech. V prvním významu znamená pravomoc, rozsah působnosti, oprávnění nebo povinnosti, druhý význam vyjadřuje schopnost vykonávat určitou činnost, to znamená umět ji vykonávat nebo mít v dané oblasti příslušné vědomosti a dovednosti.<sup>6</sup>

Pro správné pochopení pojmu kompetence je třeba rozlišit mezi anglickými termíny „competency“ a „competence“. Podle Hroníka způsobuje právě promíchání těchto dvou pojmů těžkosti s uplatňováním kompetenčních modelů

„**Competency**“ představuje pojem týkající se nějaké osoby a vztahuje se k rysům chování, které podmiňuje přiměřený výkon. Jedná se tedy o schopnost.<sup>7</sup> Schopnost je v daném smyslu předpoklad k výkonu a jeden ze zdrojů, který má člověk k dispozici a který se pojí s určitou oblastní lidské činnosti.<sup>8</sup>

„**Competence**“ se vztahuje k oblasti práce, kterou je daná osoba oprávněná nebo způsobilá vykonávat. V tomto smyslu se jedná o kvalifikaci, odbornou způsobilost.<sup>9</sup>

Podle Plamínka a Fišera je podstatou kompetence souhrn dosahovaného výkonu a přinášeného potenciálu lidských zdrojů.<sup>10</sup>

Bedrnová, Nový a kolektiv hovoří ve smyslu kompetencí o kvalifikačním potenciálu pracovníka, který bude nárokům konkrétní pracovní pozice co nejlépe odpovídat. V této souvislosti zmiňují vedle vědomostí a zkušeností i intelektové schopnosti a osobnostně specifické předpoklady pro další rozvoj.<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 14.

<sup>7</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 62.

<sup>8</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 30.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 281.

<sup>10</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 17.

<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 71.

Kompetence se projevují v chování spojeném s plněním konkrétního pracovního úkolu. Aby mohl být pracovník považován za kompetentního, musí u něj být splněny současně tyto předpoklady:<sup>12</sup>

1. pracovník je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k chování nezbytně potřebuje,
2. je motivovaný, aby takové chování použil,
3. má možnost v daném prostředí toto chování použít.

První předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze snadno rozvíjet, druhý je ovlivnitelný obtížněji, protože jde o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení a životní filozofii jako stabilní složku osobnosti člověka. Třetí faktor - prostředí - významně podporuje oba předchozí předpoklady. Kompetence vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů člověka v daném pracovním zařazení a konkrétních podmínkách podniku.<sup>13</sup>

Ačkoliv vymezení pojmu nalezneme v odborné literatuře mnoho a každý z autorů k němu přistupuje z jiného úhlu pohledu, pro svoji práci jsem si zvolila vymezení podle Hroníka, který uvádí kompetenci jako “trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle”.<sup>14</sup> Toto vymezení je uchopitelné pro podrobné definování jednotlivých projevů kompetence, kterému se budu podrobněji věnovat v kapitole o analýze a klasifikaci získaných informací v další části práce.

## 2.2 Anatomie kompetence

Jako kompetence se také označuje manifestované chování nebo spíše předpoklady chování v podobně osobnostních charakteristik. Pracovníci jsou v různé míře připraveni chovat se požadovaným způsobem. Kritériem ale vždy zůstává výkon v konkrétní pozici. Podle Plamínka a Fišera zastupuje kompetence svět možností. Jen pracovník, který dokáže využít všechny své zdroje v praxi, může být hodnocen jako kompetentní vzhledem ke svému úkolu.<sup>15</sup> Některým pracovníkům ale chybí dovednosti, jiným

---

<sup>12</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 27.

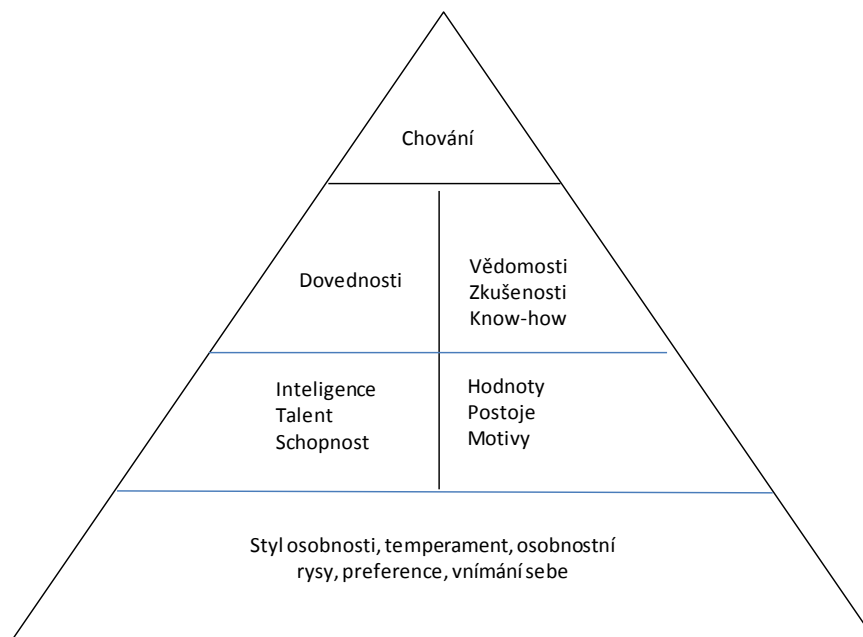
<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 78.

<sup>14</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61.

<sup>15</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 108.

vědomosti, mají nízkou sebedůvěru nebo deficit v emoční inteligenci. V některých případech nejsou schopni požadované chování použít, protože postrádají motiv. Co stojí za očekávaným chováním, uvádí hierarchický model v následujícím obrázku.<sup>16</sup>

**Obr. č. 1 Hierarchický model struktury kompetence** (upraveno dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28.)



Takto upravený model lépe vyhovuje využití v oblasti firemního vzdělávání. Základnu tvoří kompetence, které nelze v procesu vzdělávání rozvinout. Jsou to charakterové a osobnostní rysy, se kterými lidé do organizace již přicházejí. Podle požadavku na osobnostní rysy, jakými mají uchazeči o konkrétní pozici disponovat, je třeba nastavit tato kritéria již při výběru zaměstnanců. Druhá úroveň pyramidy představuje rovněž oblast, kterou nelze získat vzděláváním, je možné ji ale specifickými postupy vzdělávání, např. motivací, u pracovníků rozvíjet. Teprve třetí úroveň struktury je dosažitelná vzděláváním a lze ji vzděláváním také dále rozvíjet. Schopnosti se pomocí praxe a osvojením si nových zkušeností projeví v dovednostech. Plánovitým rozvojem lze docílit také žádoucí úrovně know-how, ve smyslu znalosti určitého

<sup>16</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28.

postupu. Právě tato úroveň by měla být cílem firemního vzdělávání. Vrchol pyramidy pak představuje konkrétní projev kompetence – očekávané pozorovatelné chování – za předpokladu, že jsou splněny všechny tři hierarchicky níže stojící úrovně kompetence.<sup>17</sup>

### 2.3 Základní složky kompetence

Z předchozího textu vyplývá, že kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti, která nám umožňuje se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v pracovním kontextu, tedy jinými slovy, jak se bude projevat v určitých situacích. Toto jednání ovlivňují složky osobnosti, které do kompetence vstupují.<sup>18</sup>

1. **motivy**, jakožto vnitřní pohnutky, které člověka podněcují k činnosti určitým směrem, vzbuzují a udržují jeho aktivitu;
2. **rysy**, hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti, umožňující stabilní reakce na situace a informace přicházející z prostředí;
3. **vnímání sebe samého**, založená na osobní zkušenosti a prožívání reality, víra ve vlastní schopnosti a sebejistota;
4. **vědomosti**, které představují všechny poznatky související s pracovní pozicí, které člověk doposud v životě získal;
5. **dovednosti**, zajišťující výkon činnosti související s fyzickým nebo duševním úkolem.

Výše uvedené základní složky jsou obsažené v každé kompetenci. Bedrnová, Nový a kol. se domnívají, že tyto složky mají současně určující vliv na tzv. dynamiku osobnosti, tedy výslednou podobu osobnostních projevů v činnosti každého pracovníka.<sup>19</sup>

Odborná literatura uvádí celou řadu typologií a způsobů členění kompetencí, kterým se věnuji v následující kapitole.

---

<sup>17</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 87.

<sup>18</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 30.

<sup>19</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 68.

## 2.4 Druhy kompetencí

I když jednotliví autoři používají pro definování jednotlivých druhů různé termíny, určujícím kritériem pro primární dělení kompetencí je výkon. Základní charakteristiky, které musí pracovník splňovat, aby byl schopen vykonávat příslušnou pracovní činnost, jsou označovány jako **prahové kompetence**. Představují minimální požadavky na schopnosti pracovníka, jsou velmi konkrétní a vztahují se ke konkrétně vykonávané práci nebo úkolu. V komplexním podnikatelském prostředí s vysokou dynamikou změn, globalizací trhu, silnou konkurencí a krátkým intervalem zavádění nových technologií ale základní kompetence přestávají stačit. Nadstandardní výkon od průměrného představují **odlišující kompetence**, které vytvářejí nadstavbu nad prahové kompetence.<sup>20</sup>

Dalším pojetím dělení kompetencí je podle orientace na maximalizaci výkonu buď jednotlivce, nebo celé organizace:<sup>21</sup>

- **individuální,**
- **organizační,**
- **klíčové.**

Individuálními kompetencemi se špičkoví pracovníci odlišují od průměrných. Mohou je mít ale všichni zaměstnanci organizace od nejnižší úrovně až po vrcholové vedení. Organizační kompetence představují univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů. Za klíčové kompetence jsou považovány takové projevy chování, které vytvářejí specifickou firemní kulturu s jedinečnými dovednostmi a postoji a odlišují organizaci od konkurence. Jsou společné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na pozici v organizační struktuře. Vyjadřují to, co organizace považuje za důležité. Představují základ pro stanovení kritérií pro výběr pracovníků a definování rozvojových potřeb v oblasti vzdělávání.

Jiný pohled na kompetence nabízí dělení podle typu práce a na něj navázaných dovedností. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace ze tří následujících oblastí:<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 88.

<sup>21</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 35.

<sup>22</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 91.

- **manažerské kompetence** – přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera (koučování, delegování, řešení konfliktů, výběr a hodnocení zaměstnanců, plánování atd.)
- **interpersonální kompetence** – nezbytné pro efektivní komunikaci a budováním pozitivních vztahů na pracovišti, zajišťují dosahování synergického efektu (aktivní naslouchání, prezentační dovednosti, vyjednávání atd.)
- **technické kompetence** – vztahují se ke konkrétní činnosti a jsou velmi speciální a odlišné od kompetencí pro jiné pozice (účetnictví, programování, controlling atd.)

Rovněž pozice obchodního zástupce předpokládá, že kompetence pracovníka zahrnují výše uvedené tři oblasti a tyto budou v navrhovaném průběžném kompetenčním modelu obsaženy. Obchodní zástupce se denně ocitá v roli „manažera svého času“. Musí být schopen racionálně a účelně plánovat trasy svých cest v rámci svěřeného teritoria s ohledem na stanovenou periodicitu návštěv u jednotlivých lékařů a požadovaný počet návštěv za den. Plánuje obsah i průběh pracovních schůzek a sám se rozhoduje o dalším postupu podle výsledku jednání. V rámci budování vztahu se zákazníkem využívá celou paletu tzv. „měkkých“ dovedností, zejména prezentačních a komunikačních. Odborná stránka jednání se zákazníkem se zase opírá o specifické technické kompetence, zejména znalost produktu a prodejní techniky.

### 3 Kompetenční model

Jednotlivé kompetence lze podle určitého logického klíče uspořádat do uceleného souboru a vytvořit tak kompetenční model, který jasně specifikuje, jaké chování, kombinace vědomostí, dovedností a osobnostních charakteristik, jsou nezbytné pro co nejefektivnější výkon na konkrétní pozici a jsou vyžadovány pro plnění cílů organizace. Kompetenční model se pak stává praktickým nástrojem vertikální a horizontální integrace organizace. Zajišťuje provázanost strategie a hodnot organizace na personální strategii a současně i propojení jednotlivých personálních činností.<sup>23</sup> Tím je široce využitelný jako základní nástroj pro řízení lidí v organizaci.

#### 3.1 Funkční kompetenční model

Kompetenční model může být podle Hroníka pro organizaci prospěšný pouze za předpokladu, že splňuje následující funkční charakteristiky, kdy je:<sup>24</sup>

- propojující, vytváří most na strategie organizace a propojuje personální činnosti;
- uživatelsky přátelský, jednoduchý, srozumitelný, rychlý;
- jednotný, fungující napříč celou společností;
- široce využitelný, pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání;
- sdílený, aby si jej uživatelé mohli zvnitřnit;

Prostřednictvím funkčního kompetenčního modelu pak řídíme výkonnost organizace tím, že rozvíjíme patřičné kompetence lidí. Kritéria pro identifikaci vzdělávacích potřeb, mezery a možnosti vycházejí z jednotlivých kompetencí kompetenčního modelu.

#### 3.2 Typy kompetenčních modelů

Kompetenční model pomáhá specifikovat, jaké chování je potřeba rozvíjet a podporovat. Může výrazně usnadnit výběr nových a hodnocení stávajících zaměstnanců. Existuje několik typů kompetenčních modelů a pro který model se organizace rozhodne, závisí na jejich záměrech a podmínkách. Pokud hledá kompetence společné a nezbytné

---

<sup>23</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 96.

<sup>24</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 71.

pro všechny pracovníky bez ohledu na pozici a hierarchii v organizaci, vytváří tzv. **model ústředních kompetencí**.

Dalším typem zaměřeným na přesný popis charakteristik chování pro konkrétní pozici v konkrétní firmě je tzv. **specifický kompetenční model**. Tento typ kompetenčního modelu je do jisté míry úspěšně přenositelný i na jinou organizaci pro totožnou pozici, neboť lze předpokládat, že požadované kompetence budou na této pozici stejné.

Třetím typem je **generický kompetenční model**, který nabízí osvědčený seznam podstatných kompetencí na konkrétní pozici, ale postrádá zohlednění specifik konkrétní organizace, ve které se aplikuje. S tím souvisí riziko jeho účinnosti, protože čím všeobecněji je kompetenční model definován, tím méně lze využít jeho sílu. Tento nedostatek lze úspěšně odstranit po převzetí a ověření generického kompetenčního modelu a jeho dopracování pro podmínky konkrétní firmy, čímž se přiblíží specifickému kompetenčnímu modelu.<sup>25</sup>

Pro pozici farmaceutického obchodního zástupce s ohledem na specifické podmínky práce i produktu se zaměřím na tvorbu specifického kompetenčního modelu, který detailně mapuje kompetence konkrétní pracovní pozice a zohledňuje i charakteristiky vlastní organizace.

### 3.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Existuje několik přístupů pro tvorbu kompetenčních modelů. Samotná volba přístupu závisí obvykle na více faktorech, jako je strategický záměr organizace, záměr v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace a vnější podmínky. Neméně významnými faktory jsou také finanční a časové zdroje. Kompetenční model neruší to, co v organizaci již dobře funguje, aby to nahradil zcela novým, ale registruje požadavky na vitalitu systému a existující možnosti a hledá cestu z přítomnosti do budoucnosti tak, aby se požadavky i možnosti rozvíjely ve vzájemném souladu.<sup>26</sup> Při tvorbě kompetenčního modelu je možné využít v zásadě tři hlavní přístupy:<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 60.

<sup>26</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 74.

<sup>27</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 63.



1. **preskriptivní nebo „vypůjčený přístup“** – organizace nevytváří svůj model, ale vypůjčí si již hotový model; úskalím přístupu je, že neodráží jedinečnost organizace, ale na druhé straně je časově a finančně méně náročný;
2. **kombinovaný přístup** – přizpůsobuje již vytvořený model podmínkám organizace, ve které bude použitý;
3. **přístup „šitý na míru“** – nepracuje s předem definovanými kompetencemi, ale pro své účely znovu mapuje organizaci a identifikuje ty projevy chování, které přinášejí vysoký výkon; předpokládá důkladnou znalost vnitřních i vnějších podmínek organizace.; je časově i metodologicky náročnější.

Poslední z přístupů nejlépe odpovídá výchozím podmínkám v organizaci, pro kterou budu kompetenční model vytvářet. Jednak zde není k dispozici žádný předchozí model, který by bylo možné modifikovat, a nejsou zde ani definovány jednotlivé kompetence. Proto se budu snažit o vytvoření předběžného kompetenčního modelu šitého na míru organizaci i dané pracovní pozici.

### 3.4 Využití kompetenčního modelu

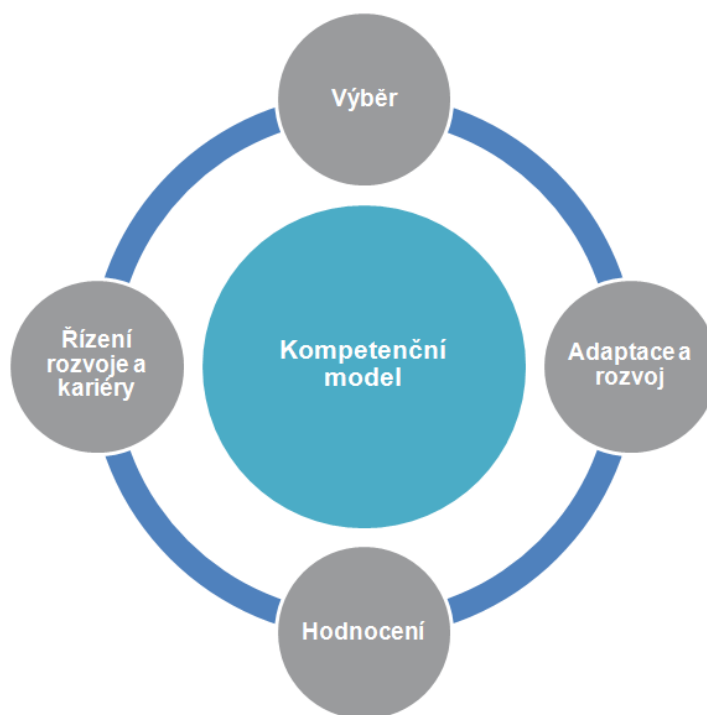
Kompetenční model výrazně usnadňuje výběr zaměstnanců podle předem daných kritérií a urychluje adaptační proces. Lze z něj vyvodit, jaké dovednosti je třeba u pracovníků posilovat a rozvíjet a v souladu s tím stanovit koncepci dalšího rozvoje a vzdělávání. Kompetenční model určuje i kritéria hodnocení zaměstnanců a pomáhá při řízení jejich kariéry. Veteška a Tureckiová uvádějí, že za hlavní výhodu využívání kompetenčního přístupu ve výše uvedených personálních činnostech můžeme považovat jednotný jazyk pro rozvoj a hodnocení v rámci celé firmy, jednoduchost a výceúčelové využití v řízení lidí, měřitelnost rozvoje a stanovení priorit rozvojových aktivit.<sup>28</sup> Hroník vidí hlavní funkci kompetenčního modelu jako nástroje pro vertikální a horizontální integraci personálních činností v organizaci. Široké uplatnění kompetenčního modelu v celém procesu řízení lidských zdrojů ukazuje následující obrázek.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 104.

<sup>29</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 70.

**Obr. č. 2 Uplatnění kompetenčního modelu** (upraveno dle: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 70.)



„Jestliže máme funkční kompetenční model, můžeme řídit výkonnost tým, že rozvíjíme požadované kompetence. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezer a možností. Stejně tak je můžeme použít při vyhodnocování efektivity rozvoje“.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 73.

## 4 Identifikace kompetencí

Mezi nejdůležitější kroky při tvorbě kompetenčního modelu patří identifikace kompetencí. Tento proces lze zjednodušeně rozdělit do pěti etap:<sup>31</sup>

1. přípravná fáze,
2. fáze získávání dat,
3. fáze analýzy a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
5. ověření a validace vzniklého modelu.

### 4.1 Přípravná fáze

V rámci přípravné fáze identifikujeme pracovní pozici, pro kterou má být kompetenční model vytvořen, získáváme informace o cílech a strategických záměrech organizace a ujasňujeme si cíl tvorby kompetenčního modelu. Tyto informace nám pomohou při sestavení projektového týmu a časového harmonogramu<sup>32</sup>. Současně se rozhodneme o použití vhodného přístupu pro tvorbu kompetenčního modelu. Po skončení této fáze můžeme rozhodnout o metodice sběru dat.

### 4.2 Fáze získávání dat

Při klasickém přístupu identifikace kompetencí a následné tvorbě modelu se používá celá řada technik, kterými lze získat informace o pracovním místě, např.:

- rozhovor
- panely expertů
- průzkumy a dotazníky
- databáze kompetenčních modelů
- analýza pracovních úkolů (snímky pracovního dne)
- pozorování pracovníků při výkonu práce.

Analýza pracovních míst představuje detailní zjišťování obsahu práce, výkonu, který pracovník na dané pozici odvádí, a množství znalostí, dovedností a schopností,

---

<sup>31</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 46.

<sup>32</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 100.

kteřé při své práci k jejímu smysluplnému a efektivnímu výsledku uplatňuje.<sup>33</sup> Cílem analýzy je zpracování získaných informací v podobě specifikace pracovního místa.

S ohledem na účel analýzy pro identifikaci kompetencí by měla zodpovědět zejména otázky spojené s následujícími požadavky na profil pracovního místa:<sup>34</sup>

- znalosti – stupeň školní vzdělání, odborná kvalifikace pro zaměstnání, odborné znalosti všeobecné a zvláštní, zkušenosti pracovní, v daném odvětví
- duševní požadavky – přizpůsobivost, schopnost analytického uvažování, učeníivost, tvůrčí schopnosti a fantazie, učeníivost, vyjadřovací schopnosti
- pracovní a sociální chování - spolehlivost, samostatnost, schopnost rozhodování, ochota převzít zodpovědnost, přizpůsobivost, zodpovědnost za výsledky, týmová orientace, ochota komunikovat
- řídicí vlastnosti – stanovování cílů, plánování, organizace, kontrola, ochota informovat
- administrativní schopnosti – reportování a zpracování získaných poznatků.

Jako stěžejní metodu pro svoji práci použijí analýzu firemních dokumentů, které se vztahují k pozici obchodního zástupce.

### **4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací**

Tato fáze rovněž probíhá v několika na sebe navazujících krocích, jejichž výstupem je seznam kompetencí. Je ovlivněna záměrem identifikace, rozsahem a použitými technikami sběru dat. V prvním kroku jde o popis jednotlivých projevů chování na konkrétní pozici včetně označení zdroje, ze kterého jsme je získali. Ve druhé kroku identifikujeme ze všech získaných informací ty, které přímo popisují projevy a přispívající k úspěšnému nebo neúspěšnému výkonu. Ve třetím kroku se jednotlivé výroky zařazují do skupin označovaných jako „kompetenční témata“. Výroky, které mají stejné téma, jsou zařazeny do jedné skupiny. Z takto vzniklých skupin vznikají homogenní celky, které tvoří základ kompetence a jejich projevů. Tyto celky bývají označovány termínem „kompetenční kotvy“. Ve čtvrtém kroku je vhodné získané projevy zařazené do kompetencí ověřit na širším vzorku respondentů. Nejvhodnější

---

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 500.

<sup>34</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: ASPI Publishing, 2000, s. 88.

metodou pro ověření je dotazník. Získané informace podpoří konečné rozhodnutí, které kompetence budou zařazeny do kompetenčního modelu.<sup>35</sup>

#### **4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

Podle Kubeše s kolektivem se v průběhu této fáze propracuje charakteristika kompetence tak, aby co nepřesněji a nejsrozumitelněji vystihovala chování, které ji charakterizuje. Za tímto účelem je třeba vypracovat stupnici pro posouzení úrovně rozvoje kompetence od negativních projevů chování přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Poté je vytvořen definitivní název kompetence.<sup>36</sup> Vyústěním této fáze je vytvoření předběžného kompetenčního modelu. Výsledný kompetenční model pak popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.

#### **4.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu**

Cílem této poslední fáze je prokázat, že model skutečně popisuje takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výkonů, a zda se na něj můžeme spolehnout při použití např. pro výběr, hodnocení nebo pro identifikaci rozvojových potřeb.<sup>37</sup> Nejčastěji se jako nástroj pro validizaci využívá metoda 360° zpětné vazby zpracovaná do podoby dotazníku. V zájmu zajištění co největší objektivity by vedle sebehodnocení měl být hodnotitelem nadřízený, spolupracovník, podřízený nebo i zákazník.

Jako další vhodná metoda k ověření kompetenčního modelu se uvádí behaviorální přístup, který předpokládá, že samo manifestované chování vypovídá o úrovni kompetence. Hodnocení lze provádět i tzv. analogovými metodami, které jsou založené na simulaci reálných pracovních situací, hraní rolí a řešení případových studií. Často

---

<sup>35</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 55.

<sup>36</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 57.

<sup>37</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 63.

využívanou metodou je competency based interview, v jehož průběhu pracovník analyzuje minulé události a hodnotitel identifikuje přítomnost a úroveň kompetence.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 76.

## **5 Charakteristika organizace**

### **5.1 Základní údaje**

Vedení společnosti nesouhlasilo s uvedením názvu společnosti, z jejíhož prostředí moje bakalářská práce vychází, proto budu dále pro účely identifikace tohoto podnikatelského subjektu používat označení GFS (Generická Farmaceutická Společnost).

GFS je menší generická farmaceutická společnost se sídlem v Praze. Díky síti svých obchodních zástupců však působí na celém území České republiky. Společnost GFS je poměrně mladou společností, která byla založena jediným českým vlastníkem v roce 2000 a tato vlastnická struktura trvá do současnosti. Právní formou společnosti je akciová společnost.

Hlavním předmětem činnosti je dovoz a prodej léčivých přípravků, které pocházejí od zahraničních dodavatelů zejména od výrobců v rámci Evropské unie. GFS je výhradním držitelem marketingových práv pro více než 28 léčivých přípravků na území České republiky. Poměrně široké portfolio léků je zaměřené do několika terapeutických oblastí, zejména oblasti gynekologie a onkologie.

Posláním společnosti je prodej léků a aktivní marketingová podpora prodeje týmem vyškolených odborných farmaceutických obchodních zástupců.

Vize společnosti: GFS – váš partner v péči o zdraví<sup>39</sup>

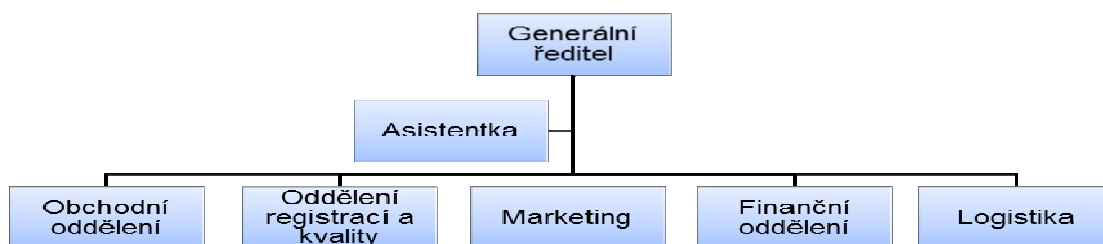
### **5.2 Organizační struktura**

Vedení společnosti tvoří generální ředitel, kterému přímo podléhají samostatné útvary uspořádané podle činností – obchodní oddělení, marketing, logistika, finanční oddělení a registrace léčivých přípravků. V čele každého útvaru stojí manažer zodpovědný za konkrétní specifickou oblast. Tato struktura usnadňuje majiteli přímý způsob řízení jednotlivých oddělení, poskytuje mu rychlou zpětnou vazbu a s ohledem na vlastnickou strukturu organizace i snadnou kontrolu nad činnostmi v organizaci. Z hlediska řízení lidských zdrojů není v organizaci ustanoveno samostatné oddělení a jednotlivé personální činnosti jsou roztrženy mezi finančním a obchodním oddělením, některé personální činnosti zajišťuje rovněž asistentka generálního ředitele. Základní hierarchické vztahy zobrazuje následující organizační schéma společnosti GFS.

---

<sup>39</sup> GFS. *Příručka jakosti*. Praha. 2011, s. 4.

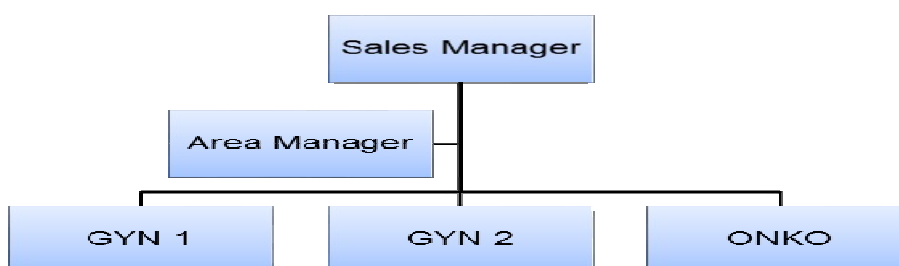
**Obr. č. 3 Organigram GFS (interní zdroj GFS)<sup>40</sup>**



V současné době pracuje v GFS celkem 32 zaměstnanců, z toho 21 na pracovní pozici odborného farmaceutického obchodního zástupce, což představuje téměř 66 % z celkového počtu zaměstnanců. Pozice obchodního zástupce ve farmaceutické firmě je jednou z klíčových pozic. Vedle produktového portfolia představuje základní faktor k úspěšnosti organizace na trhu. Z hlediska vzdělávacích potřeb je to tedy největší skupina zaměstnanců v rámci organizace.

Obchodní zástupci jsou organizačně zařazeni do obchodního oddělení, v jehož čele stojí Sales Manager. Jak ukazuje následující schéma, tým obchodních zástupců je dále rozdělen do tří samostatných divizí podle terapeutického zaměření léčivých přípravků, jejichž promoci provádí – GYN 1, GYN 2 a divize ONKO.

**Obr. č. 4 Organigram obchodního oddělení (interní zdroj GFS)<sup>41</sup>**



<sup>40</sup> GFS. *Příručka jakosti*. Praha. 2011, s. 6.

<sup>41</sup> GFS. *Příručka jakosti*. Praha. 2011, s. 6.



Území celé České republiky je za účelem co nejefektivnějšího rozložení marketingových aktivit obchodních zástupců rozděleno v rámci divizí GYN 1 a GYN 2 na devět samostatných oblastí, v rámci divize ONKO na tři oblasti. Každá z těchto oblastí je svěřena konkrétnímu obchodnímu zástupci. Prakticky to znamená, že v každé oblasti pracují tři různí obchodní zástupci. Zamezení duplicity aktivit obchodních zástupců působících v jedné oblasti zajišťuje různorodé portfolio léčivých přípravků, protože každá divize se věnuje pouze podpoře určitých přípravků.

Pracovní náplní obchodního zástupce ve firmě GFS není přímý prodej léčivých přípravků, ale poskytování informačního odborného servisu pro lékařskou veřejnost, díky kterému má lékař možnost rozhodnout se o vhodnosti konkrétního přípravku pro své pacienty a daný lék pak následně předepsat. Vlastní výdej léčiva se pak realizuje nezávisle na obchodním zástupci v lékárně, kam pacient přichází s receptem od lékaře a lék si zakoupí nebo jej dostane v rámci péče hrazené z prostředků veřejného zdravotního pojištění zdarma nebo s doplatkem. Cesta léčivého přípravku od velkoobchodního distributora do lékárny probíhá v rámci standardního distribučního řetězce, který není třeba pro účely této práce podrobněji charakterizovat.

Požadovaným profilem pracovní pozice obchodního reprezentanta společnosti GFS se zabývám v dalších částech práce zejména v kapitole věnované analýze pracovního místa.

### **5.3 Popis současné situace vzdělávání ve společnosti GFS**

V současné době ve společnosti GFS jakákoliv ucelená koncepce rozvoje pracovníků chybí, vzdělávání má charakter jednorázových vzdělávacích akcí. Důvodem tohoto stavu může být podle mého názoru i absence personálního oddělení, které by se mělo na vytváření strategie vzdělávání společně s vedením společnosti největší měrou podílet, vytvářet konkrétní nabídku vzdělávacích aktivit „šitých na míru“ potřebám zaměstnanců a zajišťovat realizaci těchto vzdělávacích aktivit. Změna přístupu ke vzdělávání a zavedení funkčního systému na základě předchozí analýzy vzdělávacích potřeb je jedním ze stěžejních úkolů pro vedení společnosti. Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání a uplatnění metodiky řízení podle kompetencí by se ve společnosti GFS mohlo stát základem pro plánování a realizaci rozvoje obchodních zástupců.

## **6 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

### **6.1 Vyjasnění cíle projektu, jeho rozsahu a cílové skupiny**

Před začátkem realizace tvorby kompetenčního modelu si musí management ujasnit cíle a potřeby, které tvorbou kompetenčního modelu sleduje. Jedině tak může být úsilí všech zainteresovaných složek na projektu cílené a sladěné.<sup>42</sup> Obchodní zástupci jsou vizitkou společnosti. Nejčastěji komunikují za firmu se zákazníky a ovlivňují jejich rozhodování. Jejich znalosti a dovednosti jsou pro výkon společnosti klíčové. Společnost GFS potřebuje zvýšit úroveň odborných znalostí svých obchodních zástupců a zvýšit kvalitu poskytovaného servisu pro lékaře. V tomto duchu je třeba vedle odborných znalostí současně rozvíjet i jejich měkké dovednosti.

Rozsah mé práce je zaměřen na skupinu pracovníků na pozici farmaceutického obchodního zástupce, soustředí se proto na konkrétní projevy chování při výkonu práce, na nichž je možné úroveň kompetence deklarovat.

### **6.2 Výběr přístupu**

Nejjednodušším přístupem je použití, případně modifikace již hotového kompetenčního modelu, který ale bohužel zatím ve společnosti GFS neexistuje. Proto bude nutné vytvořit zcela nový model pro skupinu pracovníků na pozici obchodního zástupce. Jak jsem již dříve uvedla, zvolila jsem si tvorbu specifického kompetenčního modelu, jehož východiskem bude prostředí konkrétní farmaceutické společnosti.

### **6.3 Sestavení projektového týmu**

Vzhledem k náročnosti projektu je nutné, aby se na jeho realizaci do budoucna podílel tým zaměstnanců společnosti, kteří budou současně zodpovědní za implementaci a používání tohoto modelu. Ve společnosti GFS to jsou klíčoví manažeři obchodního oddělení, tj. příslušný sales manager, který celý tým povede a bude koordinovat jednotlivé kroky, a area manager. Ve fázi tvorby předběžného kompetenčního modelu však budu projekt zpracovávat samostatně. Úkolem

---

<sup>42</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 67.

projektového týmu bude validizace modelu a jeho implementace. Tyto kroky však již nejsou předmětem mé práce.

Pro sběr a následnou analýzu dat využiji jako výchozí metodu analýzu pracovního místa za pomoci existujících firemních dokumentů souvisejících s danou pracovní pozicí, zejména popis pracovních činností. Současně získané údaje doplním i o údaje z externích zdrojů, které typologizují danou pracovní pozici nebo připravují konkrétní školicí programy na rozvíjení jednotlivých kompetencí. Ze získaných informací bude stanovena množina projevů chování, které mají zásadní vliv na úspěšný pracovní výkon obchodních zástupců. Projevy následně roztřídím podle společných témat do jednotlivých sourodých skupin. Tyto celky nám poskytnou základ pro finální definování kompetence a jejich projevů, tzv. „kompetenční kotvy“. Z nich bude vytvořen výsledný kompetenční model. Seznam chování by mohl být později ve validizační fázi převeden do podoby dotazníku, který bude sloužit k ověření funkčnosti předběžného kompetenčního modelu širším okruhem pracovníků společnosti - managementem, obchodními zástupci a jejich přímými nadřízenými.

#### **6.4 Analýza pracovního místa**

V následující části bakalářské práce se věnuji analýze pracovního místa, která je zaměřena na pozici farmaceutického obchodního zástupce. Podle Armstronga se analýza soustřeďuje se na obsah práce a účel pozice, tj. co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat a jaký bude jeho přínos. Zdůrazňuje zahrnout v rámci analýzy také kritéria výkonu, která umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě.<sup>43</sup> Stěžejním materiálem pro moji analýzu je popis pracovní náplně obchodního zástupce, který je uveden v další části práce.

##### **6.4.1 Podnikové dokumenty**

Pro studium podnikové dokumentace jsem pracovala s materiály popisujícími organizační strukturu společnosti a rozdělení pracovníků do jednotlivých divizí, zejména s příručkou jakosti. Organizační struktura společnosti je představena v předchozím textu v kapitole číslo 5.

---

<sup>43</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 303.

Příručka jakosti obsahuje mimo jiné i popis základních odpovědností a pravomocí jednotlivých pracovních pozic. Pro sledovanou pozici obchodního zástupce jsou zde zmíněny následující činnosti:<sup>44</sup>

- prezentuje určené produkty u zákazníků v určeném regionu a definované skupiny lékařů
- udržuje dobré vztahy se stávajícími zákazníky
- vyhledává nové zákazníky
- provádí příslušné záznamy do databáze klientů (CRM – Customer Relationship Management)
- podává zprávy nadřízenému pracovníkovi
- přijímá příkazy / informace od svého nadřízeného
- sleduje své náklady s cílem jejich co nejefektivnějšího vynaložení
- disponuje odbornými znalostmi o produktech
- zvyšuje si svoji kvalifikaci
- pracuje samostatně
- podílí se na řešení dílčích problémů týkajících se prodejních aktivit
- postupuje dle příslušné interní dokumentace společnosti – standardní operační postupy, příručka jakosti atd.
- dodržuje firemní kulturu na pracovišti a při komunikaci se zákazníky
- vůči zákazníkům vystupuje slušně, zdvořile a příjemně, nevyvolává konfliktní a stresové situace
- dodržuje pravidla oblékání při jednání s klienty
- plní zásady správné distribuční praxe, zejména s ohledem na zacházení se vzorky
- plní povinnosti vyplývající z farmakovigilance.

Dalším zdrojem informací byl již zmiňovaný popis pracovní náplně, který je nedílnou součástí pracovní smlouvy a který v zásadě kopíruje základní zodpovědnosti obsažené v příručce jakosti.

---

<sup>44</sup> GFS. *Příručka jakosti*. Praha. 2011, s. 8.

**Tabulka č. 1 : Popis pracovní náplně obchodního zástupce<sup>45</sup>**

Název pozice	Sales representative
Nadřízená pozice	Area Sales Manager

<p><b>Základní zodpovědnosti</b></p>	<p><b><u>Prodej a rozvíjení vztahů se zákazníky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Úspěšně plnit prodejní plán svěřeného regionu a produktů a směřovat všechny aktivity k tomuto cíli</li> <li>• Komunikovat s cílovými skupinami zákazníků (poskytovatelé zdravotní péče, lékaři, lékárny) a poskytovat jim odborné informace</li> <li>• V průběhu prodejního rozhovoru využívat argumenty na základě medicíny důkazů, klinických studií, vizuálně předávat vhodným použitím aktuálně schválených prezentačních materiálů Detail Aids</li> <li>• Efektivně reagovat na námitky a otázky, v průběhu návštěvy využívat příležitosti k uzavření dohody</li> <li>• Zodpovědnost za validitu a aktualizaci databází a selekci zákazníků</li> <li>• Neustále získávat informace o trhu: poznat potřeby a očekávání zákazníků a dělit se o ně v týmech</li> <li>• Denně se připravovat na návštěvy a efektivně je vyhodnocovat</li> <li>• Denní reporting v systému návštěv CEGEDIM – TEAMS, evidence návštěv, příprava požadovaných analýz</li> <li>• Uplatňovat marketingový plán</li> <li>• Vystupovat a jednat podle etických standardů společnosti GFS a dodržovat Kodex</li> <li>• Rozšiřovat si vědomosti o produktech účastí na školeních a seminářích a splnit vědomostní standard</li> <li>• Organizace lokálních seminářů a symposií, komunikace s lokálními „Opinion Leadery“</li> <li>• Hlášení nežádoucích účinků humánního léku podle platné legislativy a podle pracovních pokynů společnosti GFS</li> </ul> <p><b><u>Rozvoj klinických znalostí a znalostí trhu</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Znat vývoj podílu na trhu svých produktů a konkurenčních preparátů</li> <li>• Monitorovat aktivity konkurence a referovat o jejich strategiích</li> <li>• Mít hluboké porozumění pro měnící se prostředí s mnohými zainteresovanými subjekty (např. v souvislosti s tím, jak plátci uplatňují omezení přístupu k lékařům)</li> </ul>
	<p><b><u>Teritoriální management</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Připravovat a revidovat důkladný akční plán zaměřený na klíčové zákazníky s cílem splnění prodejních plánů</li> <li>• Účelně využívat zdroje (rozpočty, vzorky atd.), dodržovat související předpisy v daném odvětví a řídit se směrnicemi společnosti GFS, vést</li> </ul>

<sup>45</sup> GSF. *Pracovní náplň obchodního zástupce*. Praha. 2014

	<p>evidenci vzorků v souladu s předpisy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Připravovat týdenní plány, plnit nastavený rozsah aktivit (pokrytí cílové skupiny a frekvence návštěv, denní počet návštěv atd.) za účelem maximalizace prodeje</li> <li>• Plnit všechny administrativní úkoly včas a přesně</li> <li>• Spolupracovat v terénním týmu tak, aby co nejlépe uspokojil potřeby zákazníků (např. Koordinuje s PM a ASM rozvíjení vztahů s „Opinion Leadery“ )</li> <li>• Reagovat na důležité obchodní příležitosti a hrozby a sdílet je s týmem prostřednictvím svého ASM</li> </ul>
<b>Popis práce (typické činnosti v %)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% prodejní návštěvy zahrnující i čas potřebný na cestování</li> <li>• 5% organizace lokálních seminářů, sympózií, workshopů apod., komunikace s lokálními „Opinion Leadery“</li> <li>• 5% administrativa, vč. přípravy na návštěvy, aktualizace databází,</li> <li>• vyplňování denních hlášení a vyúčtování služebních výdajů</li> <li>• 5% účast na firemních školeních a setkáních</li> <li>• 3% účast na konferencích, sympóziích a seminářích</li> <li>• 2% sledování trhu, výměna zkušeností a informací o aktivitách konkurence, návrhy řešení problémových situací</li> </ul>
<b>Očekávané standardní výkony</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plnit čtvrtletní prodejní plán, který je definovaný v cílové dohodě (Target agreement)</li> <li>• Udržovat frekvenci návštěv lékařů, lékáren dle důležitosti a potřeby</li> <li>• Připravovat – posílat denní výkazy návštěv a týdenní plány aktivit</li> <li>• Organizovat a vést semináře podle produktových priorit a možností rozpočtu</li> <li>• Vystupovat a jednat v souladu s etickými principy společnosti GFS, Kodexu a zákona o regulaci reklamy</li> <li>• Vyúčtování služebních výdajů připravovat včas a podle předpisů</li> <li>• Dodržovat čerpání přiděleného rozpočtu</li> <li>• Splnit vědomostní standard promovovaných produktů</li> <li>• Monitorovat aktivity konkurence a referovat o jejich strategiích</li> <li>• Znát vývoj podílu na trhu svých produktů a konkurenčních preparátů</li> <li>• Plnit úkoly podle stanoveného popisu práce</li> </ul>

Další částí pracovní náplně je tzv. pracovní profil, který určuje základní předpoklady pro efektivní výkon v dané pozici.

**Tabulka č. 2 : Pracovní profil<sup>46</sup>**

<b>Minimální kvalifikace</b>	<p>Vysokoškolské vzdělání Dobré komunikační a prezentační dovednosti Řidičský průkaz sk. B</p>
------------------------------	--

<sup>46</sup> GSF. *Pracovní náplň obchodního zástupce*. Praha. 2014

<b>Preferovaná kvalifikace</b>	Předcházející zkušenosti z prodeje 2-3roky praxe jako úspěšný reprezentant Medicínské, farmaceutické, veterinářské vzdělání Velmi dobré komunikační a prezentační dovednosti Vyjednávání – základy Prodejní dovednosti Teritoriální management, akční plánování Znalost odvětví, příslušné specializace, cílové skupiny zákazníků, praktické znalosti z oblasti onemocnění, strategie léčby, konkurenčního prostředí
<b>Specifické osobnostní kvality</b>	Samostatnost Pružnost Umění naslouchat a vycházet s různými typy osobností Orientace na servis a výsledky Velmi dobré komunikační schopnosti Schopnost pracovat v týmovém prostředí Pochopení měnícího se prostředí a faktorů, které mohou ovlivnit např. práci lékaře

Popis pracovní náplně zahrnuje základní úkoly a hlavní zodpovědnosti pracovní pozice. Slouží jako vodítko pro výkon práce na dané pozici, ale nemůže být chápán jako plně vyčerpávající nebo neměnný. Práce obchodního zástupce může být ve skutečnosti mnohem rozmanitější a flexibilnější zejména s ohledem na konkrétní situaci a jednání s konkrétním zákazníkem. Jako takový ale popis poskytuje návod, jak k dané pozici přistupovat.

Další pohled na pozici obchodního zástupce uvádí Český institut pro marketing (CIMA), který ve svých standardech pro typovou pozici obchodníka zahrnuje technické a funkční požadavky jako je znalost a zvládnutí základních technik prodeje a prodejních taktik, komunikační schopnosti, organizační schopnosti, orientace ve strategiích prodeje v návaznosti na strategie firmy, schopnost práce s informacemi, schopnost pracovat na základě stanovení cílů a plánování práce, analytické schopnosti pro zpracování a vyhodnocení pracovních situací, orientace pro práci s PC a internetem, chuť rozvíjet se po stránce odborné i osobní. CIMA dále charakterizuje i osobnostní požadavky na typovou pozici obchodníka – prodejce:<sup>47</sup>

- aktivní zákaznický přístup,
- sebejistota a přesvědčivé vystupování,

<sup>47</sup> Hodnotící standardy typové funkce obchodníka-prodejce dostupné na <http://www.certifikace-cima.cz> [cit. 11.9.2014]

- svědomitost a důslednost,
- odpovědnost,
- vytrvalost a houževnatost,
- flexibilita,
- pozitivní přístup,
- osobní motivace,
- rozhodnost,
- odolnost a schopnost práce pod tlakem a na základě cílů,
- logické myšlení,
- energičnost,
- vstřícnost,
- kreativita,
- zdravý úsudek.

Jako nezbytné požadavky uvádí CIMA znalost produktu, firemní strategie, konkurence, znalost teritoria a základních právních a firemních předpisů souvisejících s výkonem jeho práce.<sup>48</sup> Znalost produktů je rovněž uváděna v zápisech z porad obchodního oddělení, jako jedna z nejdůležitějších technických dovedností. Objevují se ale i požadavky na zlepšení prodejních a komunikačních dovedností a včasné zadávání dat o zákaznících do firemní databáze.

Podobnou specifikaci požadovaných kvalifikačních předpokladů pro pozici obchodního zástupce uvádí Národní soustava povolání (NSP), která přehledně třídí požadavky do tří velkých celků:<sup>49</sup>

- měkké dovednosti,
- obecné dovednosti,
- odborné znalosti a dovednosti.

Mezi měkké dovednosti patří podle NSP např. efektivní komunikace, kooperace, kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, aktivní přístup, zvládání zátěže a

---

<sup>48</sup> Hodnotící standardy typové funkce obchodníka-prodejce dostupné na <http://www.certifikace-cima.cz> [cit. 11.9.2014]

<sup>49</sup> Karta typové pozice obchodního zástupce dostupné na <http://katalog.nsp.cz> [ cit. 25.1.2014]



vyhledávání a orientace v informacích. Obecné dovednosti zahrnují např. počítačovou způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu, ekonomické a právní povědomí. Do skupiny odborných znalostí a dovedností pak NSP řadí hlavně znalost trhu, produktu, znalost psychologie prodeje, zásady vyjednávání a komunikace se zákazníkem.

Podle Rezka a Filipové závisí úspěch prodeje především na osobnosti toho, kdo prodává, a uvádějí základní osobnostní předpoklady. Obchodní zástupce musí být iniciativní a činorodý a aktivně vymýšlet způsoby, jak zaujmout. Psychická vyrovnanost a odolnost vůči zátěži a sebekontrola zvyšuje důvěryhodnost obchodníka a poskytuje zákazníkovi pocit jistoty a bezpečí. Také pozitivní vztah k lidem, přátelskost, schopnost nadhledu a smysl pro humor ovlivňují pozitivně přístup zákazníka. Pro úspěšné obchodníky je typická zdravá ctižádost, vytrvalost a touha dosáhnout výsledku vlastními schopnostmi. S tím souvisí hrdost na svoji firmu, nabízený produkt a sebedůvěra v sebe sama a své vystupování. V neposlední řadě by mezi osobnostní předpoklady obchodníka měla patřit spolehlivost, svědomitost a odpovědnost. Snadněji a rychleji navazují kontakty extroverti, kteří se setkávají s ostatními lidmi s větší radostí.<sup>50</sup>

Obchodní zástupci musí při své práci dodržovat zásady Etického kodexu České asociace farmaceutických firem a ve vztahu k lékařské odborné veřejnosti musí vystupovat eticky. To mimo jiné zásady znamená, že jejich návštěva nesmí být pro lékaře obtěžující co do frekvence a délky, ale i obsahu. Obchodní zástupce musí během každé návštěvy předat navštívenému zdravotnickému odborníkovi všechny odborné informace o nabízeném léčivém přípravku a o způsobu jeho hrazení z prostředků veřejného zdravotního pojištění. Přitom nesmí za jakýchkoliv okolností platit poplatky za získání pozitivního přístupu zdravotnického odborníka.<sup>51</sup> Jelikož je dodržování etických zásad vyžadováno a kontrolováno nejen profesní společností farmaceutických firem ale i ze strany státních autorit, musí být tyto etické požadavky součástí požadovaných kompetencí obchodního zástupce.

Návštěvy obchodních zástupců u zdravotnických odborníků upravuje rovněž ustanovení Státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL) pro regulaci reklamy na humánní

---

<sup>50</sup> REZEK, R., FILIPOVÁ, A. Umění prodávat. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000.

<sup>51</sup> Etický kodex dostupný z WWW <http://www.aff.cz/eticky-kodex> [cit. 11.9.2014]

léčivé přípravky. Zaměřuje se na rozsah a formu informací, které musí obchodní zástupce při kontaktu se zdravotnickým odborníkem dodržet, a rovněž také povinný obsah takového sdělení např. název léčivého přípravku, složení, indikace a dávkování, hlavní nežádoucí účinky, požadavky na uchování, způsob hrazení a informaci, zda je přípravek vázaný na lékařský předpis. SÚKL považuje návštěvu obchodního zástupce u zdravotnického odborníka za formu reklamy, která spočívá v osobní prezentaci léčivého přípravku. Obchodní zástupce je podle SÚKL prostředníkem farmaceutické společnosti, která nese zodpovědnost za jednání svých zaměstnanců.<sup>52</sup> V zájmu dodržení tohoto právního rámce musí mít obchodní zástupce alespoň základní právní povědomí.

#### 6.4.2 Analýza a klasifikace získaných informací

Z informací získaných z příručky jakosti, která uvádí základní odpovědnosti a povinnosti obchodního zástupce, z popisu pracovní náplně, pracovního profilu a karet typových pozic jsem pořídila soupis požadovaných projevů chování, které vedou k efektivnímu výkonu. Tyto projevy jsem poté z hlediska jejich obsahu roztřídila do jednotlivých kompetenčních témat. Tímto způsobem bylo vytvořeno 16 kompetenčních témat, která jsou uvedena v následující tabulce.

**Tabulka č. 3: Požadované projevy chování a kompetenční témata**

Kompetenční téma		Požadovaný projev chování
1.	<b>Znalost zákazníků</b>	umí provést typologii zákazníka
		aktivně buduje vztah se zákazníkem
		vykonává pravidelné návštěvy u zákazníka a trvale o něj pečuje
		identifikuje potřeby a očekávání zákazníka
		umí na tyto potřeby operativně reagovat
		disponuje podrobnými znalostmi o zákazníkovi (profesní, osobní údaje, potřeby a očekávání)
2.	<b>Znalost produktu</b>	zná všechny aspekty a vlastnosti nabízeného produktu
		je schopen tyto vlastnosti prezentovat zákazníkovi
		je schopen reagovat na odborné dotazy
		umí vyzdvihnout silné stránky svého produktu

<sup>52</sup> Pokyn o regulaci reklamy SÚKL dostupný s WWW <http://www.sukl.cz/sukl/ust-27-verze-3> [cit. 11.9.2014]

		zná výhody a nevýhody produktu v porovnání s konkurencí
<b>3.</b>	<b>Znalost trhu</b>	zná konkurenční firmy a jejich produkty
		ví, jak pracují obchodní zástupci konkurenčních firem a umí na jejich aktivity účinně reagovat
		chápe konkurenční strategii a umí ji předvídat
		umí vyzdvihnout silné stránky svého produktu
		shromažďuje údaje o struktuře populace a výskytu nemocí ve svěřeném teritoriu
		zná potenciál předepisujících zákazníků
<b>4.</b>	<b>Efektivní komunikace</b>	umí se naladit na zákazníka a naslouchat jeho potřebám
		komunikuje jasně a srozumitelně
		pohotově formuluje myšlenky
		podává zpětnou vazbu
		udržuje a posouvá téma jednání žádoucím směrem
		uplatňuje asertivní přístup
		využívá prostředky neverbální komunikace
<b>5.</b>	<b>Prezentační dovednosti</b>	svým vystupováním vhodně prezentuje sebe, svoji firmu i produkt na veřejnosti
		umí využívat nástrojů efektivní komunikace v praxi
		vystupuje přesvědčivě a sebevědomě
		je si vědom vlastních předností a nedostatků a dokáže je formulovat a pracovat na nich
		umí vést prodejní rozhovor
		umí prezentovat svoji nabídku zákazníkovi
		umí zákazníka zaujmout svojí osobností
		ovládá pravidla slušného chování a společenského styku
<b>6.</b>	<b>Prodejní dovednosti</b>	zná fáze prodejního rozhovoru
		připravuje se na každé jednání
		umí argumentovat a následovat zákazníka
		sleduje uzavření obchodu
		umí si ověřit spokojenost zákazníka
<b>7.</b>	<b>Vyjednávací schopnosti</b>	vystupuje přesvědčivě
		pružně a efektivně argumentuje
		je schopný překonávat námitky
		v závislosti na fázi a okolnostech jednání využívá adekvátní vyjednávací metody a snaží se najít efektivní řešení
		jedná důstojně a s úctou
<b>8.</b>	<b>Samostatnost a zodpovědnost</b>	je schopný pracovat samostatně
		přebírá automaticky odpovědnost za svoje jednání
		má schopnost sebereflexe
		je schopen sebezřízení

		plánuje si své aktivity ve svěřeném teritoriu
		má právní povědomí a orientuje se v platné legislativě
<b>9.</b>	<b>Flexibilita a kreativita</b>	změny a nové přístupy považuje za příležitost
		pružně reaguje na změny podmínek
		dokáže se rychle přizpůsobit na změnu podmínek
		udržuje si nadhled a umí pracovat i pod tlakem
		hledá nové způsoby řešení – uplatňuje tvůrčí způsob
<b>10.</b>	<b>Iniciativa</b>	vyhledává náročné úkoly a příležitosti
		rozpozná, co je potřeba udělat, a nečeká na příkaz
		má iniciativní a aktivní přístup k organizaci schůzek
<b>11.</b>	<b>Loajalita a integrace se zaměstnavatelem</b>	jedná v souladu s pravidly a směrnici přijatými firmou
		uznává hodnoty a záměry firmy
		je ztotožněný s politikou firmy a uplatňuje ji u zákazníků
		respektuje principy nadřízenosti a podřízenosti
		má důvěru ve svého zaměstnavatele a jeho produkty
		je bezúhonný
<b>12.</b>	<b>Vedení evidence a administrativa</b>	zaznamenává a průběžně aktualizuje údaje o zákaznících
		vyhotovuje pravidelné reporty o svých aktivitách
		doдрžuje termíny pro odevzdání reportů
		pravidelně předkládá vyúčtování svých výloh
<b>13.</b>	<b>Týmová práce</b>	je schopen pracovat na společných úkolech
		uvědomuje si význam všech členů v týmu
		podle potřeby je ochoten pomoci ostatním
		komunikuje a kooperuje s kolegy
		sdílí znalosti a zkušenosti s ostatními
		je schopen přijmout stanovisko a nápady druhých
		je otevřený ke kolegům
<b>14.</b>	<b>Výkonnost</b>	stanovuje priority mezi úkoly a řeší je podle závažnosti
		vyrovnává se s překážkami a překonává je
		rozumí svým úkolům a cílům a dotahuje je do konce
		při jednání se zákazníky vždy sleduje zaměření na cíl
		stanovuje si vlastní cíle
		je schopný podávat stabilní výkon
		je vytrvalý a houževnatý
		realizuje své nápady
		předvídá problémy a přijímá preventivní opatření
		umí předjímat riziko
		má schopnost a připravenost pracovat na sobě a vzdělávat se
		usiluje o kvalitu a efektivitu své práce

		pracuje spolehlivě a precizně
		je schopen pracovat pod tlakem
<b>15.</b>	<b>PC gramotnost</b>	ovládá práci s počítačem (MS Office)
		pracuje s firemními databázemi zákazníků
		využívá internet k vyhledávání informací o zákaznících a trhu
		pořizuje reporty v elektronické podobě
		využívá e-mailové komunikace
<b>16.</b>	<b>Řízení motorových vozidel</b>	vlastní řidičské oprávnění skupiny B a zvládá řízení motorového vozidla – aktivní řidič

Z hlediska využitelnosti kompetenčního modelu pro potřeby stanovení strategie vzdělávání je nutné jednotlivá témata sloučit a definitivně pojmenovat výsledné kompetence, které budou součástí předběžného kompetenčního modelu. Tímto způsobem bylo identifikováno sedm výsledných kompetencí, které jsou popsány v následující kapitole.

## 7 Specifický kompetenční model pro pozici obchodního zástupce

V této kapitole se věnuji sedmi výsledným kompetencím, které budou součástí předběžného kompetenčního modelu, a jejich obsahu. Obsah kompetence přitom vychází z žádoucích projevů chování, které jsou popsány v interních materiálech společnosti GFS, zejména pracovní náplni, a z katalogů typových pozicí.

### 1. **Efektivní komunikace** (zahrnuje kompetenční témata 4 a 5)

Obsah kompetence: Schopnost aktivně komunikovat, dobře prezentovat a také schopnosti naslouchat a argumentovat, porozumět verbálním i neverbálním sdělením, překonávat bariéry v komunikaci, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, srozumitelně slovně i písemně se vyjadřovat, asertivně jednat, schopnost sebereflexe, schopnost zaujmout, předvídání reakcí a prezentační dovednosti.

### 2. **Týmová spolupráce a sdílení informací** (zahrnuje kompetenční téma 13)

Obsah kompetence: Přípravenost a schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci, ochota poskytovat své vědomosti, být vstřícný, tolerantní, respektovat představy a názory druhých, dodržovat dohodnutá pravidla, sledovat skupinový cíl, a podílet se na společných úkolech, řešit problémy ve skupinové komunikaci a spolupráci, ocenit přínos ostatních a poskytovat jim zpětnou vazbu, vytvářet podporující prostředí, zastávat skupinové role a pozice, přijímat úkoly.

### 3. **Kreativita a flexibilita** (zahrnuje kompetenční témata 9 a 10)

Obsah kompetence: Schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny, přicházet s novými nápady a realizovat je s cílem získat vyšší výkon, kreativní myšlení, zvládnutí rizik a připravenost ke změnám. Operativnost a pružnost v myšlení a chování, tvůrčí přístup k úkolům, ochota změnit či přizpůsobit styl a metody práce podle aktuálních potřeb, schopnost přijímat nové myšlenky a postupy, inovativní myšlení.

### 4. **Výkonnost a samostatnost** (zahrnuje kompetenční témata 8, 11 a 14)

Obsah kompetence: Schopnost pracovat vědomě a vytrvale na svém úkolu a podávat vynikající pracovní výkon, schopnost řídit sebe sama, vyvíjet vlastní iniciativu, samostatně se rozhodovat na základě vlastní zkušenosti, nést odpovědnost za vlastní rozhodnutí a výsledky, stanovování si cílů, identifikace priorit, schopnost sebereflexe, optimalizace pracovních postupů, přijímání vhodných řešení a postupů, připravenost

vzdělávat se a osvojovat si nové dovednosti, aktivně vyhledávat informace, schopnost překonávat překážky a pracovat za nepříznivých okolností, schopnost plánovat si své aktivity, dodržovat termíny, jedná v souladu se zájmy organizace a má právní povědomí.

5. **Znalost produktu a trhu** (zahrnuje kompetenční témata 1, 2 a 3)

Obsah kompetence: Zná vlastnosti nabízeného produktu, disponuje odbornými znalostmi k produktu a je schopen ho zákazníkovi představit a zdůraznit jeho silné stránky, zná cílové skupiny svých zákazníků, umí provést typologii zákazníka, identifikovat jeho potřeby a očekávání, orientuje se ve svém teritoriu, zná konkurenční produkty a obchodní taktiky a umí na ně účinně reagovat.

6. **Prodejní dovednosti** (zahrnuje kompetenční témata 6 a 7)

Obsah kompetence: Umí využívat zásad efektivní komunikace, vystupuje přesvědčivě, ovládá prezentační techniky a vyjednávací taktiky při styku se zákazníkem, umí vést prodejní rozhovor a argumentuje na věcné a odborné úrovni, buduje a rozvíjí vztahy se zákazníkem, vystupuje sebevědomě a v souladu s etickými zásadami organizace.

7. **Technická způsobilost** (zahrnuje kompetenční témata 12, 15 a 16)

Obsah kompetence: Schopnost práce s PC (MS Office), interními informačními systémy, elektronickou poštou a internetem, zvládá běžnou administrativní práci a pořizuje požadované záznamy a reporty, má oprávnění a způsobilost k řízení osobního automobilu, má ekonomické a právní povědomí.

Grafická podoba výsledného kompetenčního modelu pro pracovní pozici obchodního zástupce ve farmaceutické společnosti GFS je následující:

**Obr. č. 5: Kompetenční model obchodního zástupce**



Po ověření kompetenčního modelu jej bude možné využít v praxi pro personální činnosti pro řízení lidských zdrojů pro pracovní pozici obchodního zástupce.

Pro jednotlivé kompetence vypracují stupnice rozvoje úrovně pro jednotlivé kompetence od nulových projevů přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence.<sup>53</sup> Stupnice poté slouží k posouzení úrovně rozvoje kompetence a podle této úrovně lze pak naplánovat následné rozvojové vzdělávací akce.

**Tabulka č. 4 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Efektivní komunikace** (upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

<b>Stupeň</b>	<b>Popis chování pro kompetenci Efektivní komunikace</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je značně problematické</li> <li>• schopnost naslouchat druhým je omezená</li> <li>• předávání informací ostatním je nahodilé</li> </ul>

<sup>53</sup> Karta typové pozice obchodního zástupce dostupná na <http://katalog.nsp.cz> [ cit. 25.1.2014]



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má nepředvídatelné reakce</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje myšlenky v mluvené i písemné podobě</li> <li>• naslouchá ostatním bez obtíží a sdílí informace</li> <li>• reaguje přiměřeně na vzniklou situaci</li> <li>• komunikace není přesvědčivá</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky v mluvené i písemné podobě</li> <li>• naslouchá ostatním</li> <li>• reaguje asertivně na vzniklou situaci</li> <li>• dokáže zaujmout svým projevem</li> <li>• toleruje názory ostatních</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulování myšlenek v písemné i ústní podobě na velmi dobré úrovni</li> <li>• aktivně naslouchá ostatním</li> <li>• zdravě a přiměřeně se prosazuje</li> <li>• dokáže prezentovat před skupinou</li> <li>• vytváří prostředí pro otevřenou komunikaci s ostatními</li> <li>• vítá a rozvíjí názory ostatních</li> <li>• vyžaduje zpětnou vazbu</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulování myšlenek v písemné i ústní formě je na výborné úrovni</li> <li>• aktivně naslouchá za všech okolností</li> <li>• zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené</li> <li>• prezentuje velkému fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit</li> <li>• přijímá názory ostatních a umí s nimi pracovat</li> <li>• umí pracovat se zpětnou vazbou</li> </ul>

**Tabulka č. 5** Stupnice rozvoje úrovně kompetence **Týmová spolupráce a sdílení informací** (upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

<b>Stupeň</b>	<b>Popis chování pro kompetenci Týmová spolupráce a sdílení informací</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce s ním je velmi problematická, pracovník je spíše pasivní</li> <li>• ochota pracovat v týmu na společném úkolu je zanedbatelná</li> <li>• vykazuje nízkou identifikaci se skupinovým cílem</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracovník je součástí skupiny a přizpůsobuje se požadovanému chování</li> <li>• respektuje skupinové cíle</li> <li>• sdílí informace, ale nenabízí je aktivně ostatním</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně spolupracuje</li> <li>• zapojuje se ochotně do činnosti týmu a sehrává v ní pozitivní roli</li> <li>• své aktivity směřuje ke společnému cíli</li> <li>• sdílí a nabízí informace</li> <li>• respektuje úsilí a výsledky ostatních ve skupině</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně působí na vytváření atmosféry a na potřeby skupiny</li> <li>• významně přispívá k dosahování skupinových cílů</li> <li>• je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti</li> <li>• sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu</li> </ul>

**Tabulka č. 6** Stupnice rozvoje úrovně kompetence **Kreativita a flexibilita** (upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

Stupeň	Popis chování pro kompetenci <b>Kreativita a flexibilita</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obtížně se vyrovnává se změnami</li> <li>• preferuje stereotypy a zaběhnuté způsoby</li> <li>• sám nepřichází s vlastními nápady</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změnám se dokáže přizpůsobit jen do míry „přežití“</li> <li>• stereotypy hrají důležitou roli</li> <li>• aktivně zpracovává podněty z okolí a je schopný přicházet s náměty na zlepšení</li> <li>• potřebuje více času na přijetí nových myšlenek a postupu</li> <li>• vnímá riziko a nechá se jím odradit</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů</li> <li>• přizpůsobuje se novému prostředí a úkolům, dokáže improvizovat</li> <li>• nebrání se novým metodám a postupům, sám hledá příležitosti pro zlepšení</li> <li>• je schopen přijímat nové myšlenky</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• připravuje a realizuje změny, sám je aktivně vyhledává</li> <li>• vidí příležitosti a přichází s originálními a inovativními řešeními</li> <li>• je ochoten se učit a rozvíjet</li> <li>• je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost</li> <li>• je iniciátorem nových a inovativních myšlenek</li> <li>• dokáže využívat originální myšlenky</li> <li>• trvale se rozvíjí a obohacuje své znalosti a dovednosti</li> </ul>

**Tabulka č. 7** Stupnice rozvoje úrovně kompetence **Výkonnost a samostatnost** (upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

Stupeň	Popis chování pro kompetenci <b>Výkonnost a samostatnost</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je nesamostatný a ani jednoduché úkoly neplní s jistotou</li> <li>• neumí se samostatně rozhodovat</li> <li>• jeho práce nedosahuje požadovaného výkonu</li> <li>• je nespolehlivý</li> <li>• jeho pracovní výkon musí být důsledně kontrolován</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samostatně plní jednoduché a přesně definované úkoly</li> <li>• orientuje se podle instrukcí a návodu</li> <li>• potřebuje dohled a podporu</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeho výkon je spolehlivý a stabilní</li> <li>• orientuje se na výkon i na výsledek</li> <li>• reaguje na zpětnou vazbu a umí se poučit z chyb</li> <li>• je schopný sebekontroly a sebemotivace</li> <li>• řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní s orientací na výkon a výsledek</li> <li>• řídí sám sebe, plánuje, rychle a pružně reaguje</li> <li>• nebojí se zodpovědnosti a přebírá určitou míru rizika</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeho výkon i výsledek jsou nadstandardní</li> <li>• má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu</li> <li>• plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat</li> <li>• motivuje sebe i ostatní</li> <li>• nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí správně posoudit</li> </ul>

**Tabulka č. 8 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Znalost produktu a trhu**  
(upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

<b>Stupeň</b>	<b>Popis chování pro kompetenci Znalost produktu a trhu</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezná dokonale svůj produkt ani produkt konkurence</li> <li>• není schopen vyzdvihnout silné stránky produktu</li> <li>• neumí provést typologii a segmentaci zákazníků</li> <li>• neorientuje se ve svém teritoriu</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zná silné i slabé stránky svého produktu</li> <li>• je schopen je zákazníkovi představit</li> <li>• zná cílové skupiny svých zákazníků</li> <li>• zná konkurenční produkty</li> <li>• je schopen se orientovat na svém teritoriu</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně prezentuje svým zákazníkům silné stránky produktu</li> <li>• využívá odborných medicínských znalostí</li> <li>• běžně provádí segmentaci zákazníků</li> <li>• je schopen zacílení na konkrétní zákazníky</li> <li>• monitoruje produkty a aktivity konkurence</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokonale zná nejen svůj produkt, ale i produkt a aktivity konkurence</li> <li>• má zmapované své teritorium</li> <li>• dokonale zná potřeby svých zákazníků a umí na ně reagovat</li> <li>• sám si aktivně plánuje a organizuje práci</li> <li>• dokonale se orientuje v informacích, umí je vyhledávat a zpracovávat</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokonale zná produkt, umí ho efektivně nabídnout</li> <li>• rutinně provádí typologii zákazníků</li> <li>• důkladně zná produkty a aktivity konkurence a umí je předvídat a reagovat na ně</li> </ul>

**Tabulka č. 9 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Prodejní dovednosti** (upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

<b>Stupeň</b>	<b>Popis chování pro kompetenci Prodejní dovednosti</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezná techniky kladení otázek a zjišťování potřeb zákazníka</li> <li>• nezná strukturu prodejního rozhovoru</li> <li>• neovládá prezentační dovednosti a zásady efektivní komunikace</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• částečně zná a používá technicky kladení otázek a zjišťování zákaznických potřeb</li> <li>• zná strukturu prodejního rozhovoru a občas ji používá</li> <li>• částečně využívá zásady efektivní komunikace a prezentační dovednosti</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zná a běžně používá techniku zjišťování potřeb a zvládnání námitek</li> <li>• při jednání postupuje podle struktury prodejního rozhovoru</li> <li>• běžně používá zásady efektivní komunikace</li> <li>• prezentuje sebevědomě sebe i produkt</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovládá techniky zjišťování potřeb zákazníka</li> <li>• argumentuje na věcné i odborné úrovni</li> <li>• dokonale zná potřeby svých zákazníků a umí na ně reagovat</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• předvídá potřeby svých zákazníků</li> <li>• buduje a rozvíjí vztahy se zákazníkem</li> <li>• vystupuje sebevědomě a přesvědčivě</li> <li>• je schopný odborně vést své kolegy</li> </ul>

**Tabulka č. 10 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Technická způsobilost**  
(upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

<b>Stupeň</b>	<b>Popis chování pro kompetenci Technická způsobilost</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má řidičské oprávnění, ale využívá ho sporadicky</li> <li>• orientuje se v základních ekonomických pojmech a běžných účetních dokladech</li> <li>• ovládá základní funkce počítače</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má řidičské oprávnění a zvládá jízdu na kratší trasy</li> <li>• orientuje se v základních ekonomických ukazatelích a ovládá terminologii</li> <li>• ovládá běžné PC programy, elektronickou komunikaci a vyhledávání na internetu</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má řidičské oprávnění a řídí automobil i na delší vzdálenosti</li> <li>• orientuje se v ekonomickém a finančním řízení</li> <li>• ovládá pokročilejší funkce PC aplikací, pracuje s databázemi</li> </ul>

## **8 Ověření a validizace kompetenčního modelu**

Cílem ověření a validizace kompetenčního modelu je zjištění, zda model správně popsal a postihl chování, které je nezbytné pro dosahování vysokého výkonu zaměstnanců zařazených na pozici obchodního zástupce ve farmaceutické firmě. Ačkoliv tato část procesu tvorby kompetenčního modelu není součástí mé bakalářské práce, navrhuji jako metodu pro ověření jednotlivých kompetencí v prostředí společnosti GFS použít dotazník 360° zpětné vazby, který by měl být předložen obchodním zástupcům, jejich přímému nadřízenému, managementu společnosti a pokud je to s ohledem na stupeň vybudovaného vztahu se zákazníkem možné i některým lékařům. Základem dotazníku by měly být projevy chování k jednotlivým kompetencím popsaným v kapitole 6.4.2. Respondenti by měli ohodnotit jednotlivé kompetence bodovým ohodnocením na stupnici 1-4 podle důležitosti, kterou té které kompetenci přiřkládají.

## Závěr

Cílem mé práce bylo vytvoření předběžného kompetenčního modelu pro pracovní pozici obchodního farmaceutického zástupce. V úvodu práce jsem se zabývala teoretickým ukotvením základních pojmů tak, jak jej uvádí odborná literatura. Jedná se zejména o definici kompetence, jejích složek, druhů, definici a popis postupu tvorby kompetenčního modelu. Další část práce jsem věnovala charakteristice organizace GFS, pro kterou je kompetenční model vytvářen. Nejobsáhlejší část práce je zaměřena na sběr dat a jejich třídění za účelem identifikace kompetencí. Potřebné informace jsem čerpala z dostupných interních materiálů, odborné literatury a externích materiálů, zejména karet typových pozic. V poslední kapitole jsem se věnovala samotné tvorbě kompetenčního modelu pro zvolenou pracovní pozici – obchodní zástupce. Pro naplnění cíle jsem si zvolila model specifických kompetencí, který co nejpřesněji popisuje charakteristiky dané pozice.

V procesu tvorby kompetenčního modelu jsem postupovala podle jednotlivých pěti fází, a to přípravné fáze, sběru dat, fáze analýzy a klasifikace informací, popisu a tvorbě kompetencí a kompetenčního modelu a ověření a validizaci. Projevy chování jsem seskupila do jednotlivých kompetenčních témat a tyto pak seskupila do výsledných sedmi kompetencí. Výsledkem této fáze je předběžný kompetenční model uvedený v grafické podobě na obrázku č. 5. Tímto výstupem jsem naplnila cíl mé práce, kterým bylo vytvořit kompetenční model pro obchodní zástupce farmaceutické společnosti. Po ověření a validizaci může být tento kompetenční model používán pro výběr, adaptaci, hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Věřím, že bude použitelný v praxi a společnosti GFS přinese vedle zkvalitnění činností v personální práci a řízení lidských zdrojů i zvýšení ekonomické prosperity a prostřednictvím obchodních zástupců jako nositelů firemní kultury zlepšení dobrého jména u svých zákazníků.

Kompetenční model patří mezi stěžejní nástroje řízení lidí v organizacích. Jedná se o uspořádaný a ucelený výčet kompetencí, které jsou charakteristické pro konkrétní pracovní pozici. Popisuje konkrétní kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> VETEŠKA, J., TURIECKOVÁ, M.: Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008, s. 60.

## **Seznam literatury a ostatních zdrojů**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. IBSN 80-7261-064-3

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. IBSN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000. ISBN 80-85963-93-0.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

REZEK, R., FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-905-5.

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

### **Interní zdroje**

GFS. *Příručka jakosti*. Praha. 5. vyd. 2011.

GFS. *Popis pracovní náplně obchodního farmaceutického zástupce*. Praha, 2014.

### **Internetové zdroje**

Hodnotící standardy pro typovou funkci obchodník - prodejce Českého institutu pro marketing dostupný z <http://www.certifikace-cima.cz/> [cit. 11.9.2014]

Etický kodex Asociace Českých farmaceutických firem dostupný z <http://www.aff.cz/eticky-kodex> [cit. 11.9.2014]

Pokyn Státního ústavu pro kontrolu léčiv o regulaci reklamy na humánní léčivé přípravky dostupný z [http://www.sukl.cz/sukl/ust-27-verze\\_3](http://www.sukl.cz/sukl/ust-27-verze_3) [cit. 11.9.2014]

Karta typové pozice obchodního zástupce Národní soustavy povolání dostupný z <http://katalog.nsp.cz> [cit. 25.1.2014]

## **Seznam obrázků, tabulek a grafů**

Obr. č. 1: Hierarchický model struktury kompetence

Obr. č. 2: Uplatnění kompetenčního modelu

Obr. č. 3: Organigram společnosti GFS

Obr. č. 4: Organigram obchodního oddělení společnosti GFS

Obr. č. 5: Kompetenční model obchodního zástupce společnosti GFS

Tabulka č. 1: Popis pracovní náplně obchodního zástupce společnosti GFS

Tabulka č. 2: Pracovní profil

Tabulka č. 3: Požadované projevy chování a kompetenční témata

Tabulka č. 4: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Efektivní komunikace

Tabulka č. 5: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Týmová spolupráce a sdílení informací

Tabulka č. 6: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Kreativita a flexibilita

Tabulka č. 7: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Výkonnost a samostatnost

Tabulka č. 8: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Znalost produktu a trhu

Tabulka č. 9: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Prodejní dovednosti

Tabulka č. 10: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Technická způsobilost



## **Anotace**

Jméno a příjmení autora:	Petra Hermanová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název práce:	Vzdělávání obchodních zástupců ve farmaceutické společnosti
Vedoucí práce:	Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
Počet znaků:	73 170
Počet použitých zdrojů:	18
Klíčová slova:	kompetence, kompetenční model, obchodní zástupce, farmaceutická společnost
Keywords:	competency, competency model, sales representative, pharmaceutical company

Práce se zabývá tvorbou předběžného specifického kompetenčního modelu pro pozici obchodního zástupce ve farmaceutické firmě. V úvodu se věnuji terminologickému ukotvení pojmů kompetence a kompetenční model a popisují jednotlivé fáze tvorby kompetenčního modelu od přípravné fáze až po fázi jeho ověření a validizaci. Po stručném představení farmaceutické společnosti GFS se ve druhé části práce věnuji tvorbě předběžného kompetenčního modelu pro obchodní zástupce na základě vstupních informací získaných z analýzy interních i externích materiálů.

## **Annotation**

This thesis deals with the creation of a preliminary specific competency model for sales representative in a pharmaceutical company. The introduction is dedicated to the theoretical foundation of competencies and competency model including definition of individual steps from preparation to validation phase of competency model. Second part of the thesis, after a brief presentation of pharmaceutical company GFS, deals with the creation of competency model for sales representatives based on the input information obtained from the analysis of internal and external materials.

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**VZDĚLÁVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ  
VE FARMACEUTICKÉ SPOLEČNOSTI**

**EDUCATION OF SALES REPRESENTATIVES  
IN A PHARMACEUTICAL COMPANY**

Bakalářská diplomová práce

**Petra Hermanová**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Praze dne 27. března 2015

.....  
Petra Hermanová

## Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, paní Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D., za připomínky a odborné rady, které mi pomohly tuto práci napsat.

## **OBSAH:**

ÚVOD .....	6
1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci .....	8
2 Kompetence .....	9
2.1 Definice pojmu kompetence .....	9
2.2 Anatomie kompetence .....	10
2.3 Základní složky kompetence .....	12
2.4 Druhy kompetencí .....	13
3 Kompetenční model .....	15
3.1 Funkční kompetenční model .....	15
3.2 Typy kompetenčních modelů .....	15
3.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů .....	16
3.4 Využití kompetenčního modelu .....	17
4 Identifikace kompetencí .....	19
4.1 Přípravná fáze .....	19
4.2 Fáze získávání dat .....	19
4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací .....	20
4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu .....	21
4.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu .....	21
5 Charakteristika organizace .....	23
5.1 Základní údaje .....	23
5.2 Organizační struktura .....	23
5.3 Popis současné situace vzdělávání ve společnosti GFS .....	25
6 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu .....	26
6.1 Vyjasnění cíle projektu, jeho rozsahu a cílové skupiny .....	26
6.2 Výběr přístupu .....	26
6.3 Sestavení projektového týmu .....	26
6.4 Analýza pracovního místa .....	27
6.4.1 Podnikové dokumenty .....	27
6.4.2 Analýza a klasifikace získaných informací .....	34
7 Specifický kompetenční model pro pozici obchodního zástupce .....	38
8 Ověření a validizace kompetenčního modelu .....	45
Závěr .....	46
Seznam literatury a ostatních zdrojů .....	47
Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	48



## ÚVOD

Farmaceutický trh v České republice a zejména trh s léčivými přípravky je z podnikatelského hlediska trhem velice zajímavým zejména s ohledem na stále rostoucí objem spotřeby léčiv. Zároveň je trhem dynamicky se měnícím a vyvíjejícím, na němž se střetává velké množství konkurenčních firem. Díky investicím do inovativních technologií, zvyšování produktivity práce i kvality výrobků jsou farmaceutické společnosti více méně srovnatelné. Jsou to ale především lidé, kteří mohou díky svým znalostem a zkušenostem tyto investice zhodnotit a jednotlivé společnosti od sebe odlišit. Lidský kapitál se proto stává nejdůležitějším faktorem pro dosažení a dlouhodobé udržení konkurenční výhody.

Farmaceutické společnosti kladou velké nároky na úroveň poskytovaných služeb v oblasti marketingu a prodeje. Nositeli této služby směrem k lékařské veřejnosti jsou rozhodující měrou obchodní zástupci. Ačkoliv si většina farmaceutických společností uvědomuje přímou úměru mezi investicí do vzdělání svých zaměstnanců a zvyšováním úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy, ne vždy se podaří najít smysluplný a komplexní systém vzdělávacích aktivit pro jednotlivé konkrétní pracovní pozice a tento systém současně sladit s cíli organizace.

Na nutnost posuzovat při výběru zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice především jejich kompetence a nikoliv inteligenci, upozornil již v roce 1973 renomovaný americký psycholog David McClelland. Přinesl nový pohled na dosavadní přístup k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů. V průběhu dalších let se ukázalo, že právě manažerské kompetence mohou být dobrou odpovědí, jak obstát v rostoucí komplexnosti a dynamice tržního prostředí<sup>1</sup>. Kompetence se postupně stala novou kvalitou v řízení lidí, kterou lze rozvíjet dle potřeby dynamického prostředí a která přímo ovlivňuje motivovanost.

Cílem mé bakalářské práce je návrh předběžného specifického kompetenčního modelu pro pozici obchodního zástupce ve farmaceutické firmě. V úvodu se zaměřuji se na definici základních pojmů, které se k problematice kompetencí vztahují, zejména pojmu kompetence, jejích složek, druhů a definici kompetenčního modelu. Dále se věnuji metodice tvorby vlastního kompetenčního modelu s ohledem na jeho funkčnost a

---

<sup>1</sup> Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. *Manažerská kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*, Praha: Grada, 2004, s. 15.

možnosti využití v konkrétní organizaci. Na základě poznatků čerpaných z odborné literatury, která se k problematice řízení podle kompetencí vztahuje, zvolím metodiku tvorby kompetenčního modelu. Vyústěním teoretických poznatků je vytvoření návrhu předběžného kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce ve farmaceutické firmě dle požadavků vlastní organizace. Východiskem pro identifikaci kompetencí bude analýza pracovního místa z dostupných interních i externích dokumentů zaměřená zejména na činnosti, které jsou s pozicí obchodního zástupce spojené. Významným zdrojem informací bude samotná pracovní náplň a údaje o pracovnících.



## 1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Podnikové vzdělávání pracovníků je v moderně řízených podnicích jednou z nejvýznamnějších personálních činností, která zajišťuje, aby pracovníci měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce v současnosti i v budoucnosti v souladu s měnícími se požadavky. Zároveň naplňuje potřebu pracovníků po sebeaktualizaci, zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.<sup>2</sup>

Vzdělávání pracovníků je součástí personální práce a podle Koubka sleduje tyto hlavní cíle:<sup>3</sup>

1. přizpůsobování pracovních schopností požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností
2. zvyšování použitelnosti pracovníků, tj. rozšiřování schopností
3. formování osobnosti pracovníka.

V tomto pojetí souvisí vzdělávání s řízením pracovního výkonu, které Armstrong definuje jako „strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí“<sup>4</sup>.

Rozvoj firmy lze účinně regulovat ovlivňováním kompetencí konkrétních lidí, kteří vykonávají určité úlohy. Management podle kompetencí je přístup k řízení firem založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů se v něm setkávají v synergickém vztahu.<sup>5</sup> Pozice obchodního zástupce ve farmaceutické společnosti předpokládá znalost a dovednost v několika klíčových oblastech nezbytných pro úspěšný výkon. Jedná se zejména o znalost zákazníků a trhu, efektivní komunikace, podnikavost, kreativitu, iniciativu, schopnost organizovat a řídit (zejména sebe sama), schopnost týmové práce a výměny znalostí a informací. Některé z těchto požadavků musí uchazeč o uvedenou pozici splňovat již v momentě přijetí do zaměstnání, pracovníky je ale třeba dále průběžně doškoloval a vzdělávat.

V dalších kapitolách se soustředím na kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání, resp. tvorbu předběžného kompetenčního modelu pro pracovní pozici obchodního zástupce ve farmaceutické společnosti.

---

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s.139.

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, s. 238..

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 427.

<sup>5</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 16.

## 2 Kompetence

### 2.1 Definice pojmu kompetence

Pojem kompetence se v češtině běžně používá v praxi i odborné literatuře ve dvou základních významech. V prvním významu znamená pravomoc, rozsah působnosti, oprávnění nebo povinnosti, druhý význam vyjadřuje schopnost vykonávat určitou činnost, to znamená umět ji vykonávat nebo mít v dané oblasti příslušné vědomosti a dovednosti.<sup>6</sup>

Pro správné pochopení pojmu kompetence je třeba rozlišit mezi anglickými termíny „competency“ a „competence“. Podle Hroníka způsobuje právě promíchání těchto dvou pojmů těžkosti s uplatňováním kompetenčních modelů

„**Competency**“ představuje pojem týkající se nějaké osoby a vztahuje se k rysům chování, které podmiňuje přiměřený výkon. Jedná se tedy o schopnost.<sup>7</sup> Schopnost je v daném smyslu předpoklad k výkonu a jeden ze zdrojů, který má člověk k dispozici a který se pojí s určitou oblastní lidské činnosti.<sup>8</sup>

„**Competence**“ se vztahuje k oblasti práce, kterou je daná osoba oprávněná nebo způsobilá vykonávat. V tomto smyslu se jedná o kvalifikaci, odbornou způsobilost.<sup>9</sup>

Podle Plamínka a Fišera je podstatou kompetence souhrn dosahovaného výkonu a přinášeného potenciálu lidských zdrojů.<sup>10</sup>

Bedrnová, Nový a kolektiv hovoří ve smyslu kompetencí o kvalifikačním potenciálu pracovníka, který bude nárokům konkrétní pracovní pozice co nejlépe odpovídat. V této souvislosti zmiňují vedle vědomostí a zkušeností i intelektové schopnosti a osobnostně specifické předpoklady pro další rozvoj.<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 14.

<sup>7</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 62.

<sup>8</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 30.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 281.

<sup>10</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 17.

<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 71.

Kompetence se projevují v chování spojeném s plněním konkrétního pracovního úkolu. Aby mohl být pracovník považován za kompetentního, musí u něj být splněny současně tyto předpoklady:<sup>12</sup>

1. pracovník je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k chování nezbytně potřebuje,
2. je motivovaný, aby takové chování použil,
3. má možnost v daném prostředí toto chování použít.

První předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze snadno rozvíjet, druhý je ovlivnitelný obtížněji, protože jde o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení a životní filozofii jako stabilní složku osobnosti člověka. Třetí faktor - prostředí - významně podporuje oba předchozí předpoklady. Kompetence vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů člověka v daném pracovním zařazení a konkrétních podmínkách podniku.<sup>13</sup>

Ačkoliv vymezení pojmu nalezneme v odborné literatuře mnoho a každý z autorů k němu přistupuje z jiného úhlu pohledu, pro svoji práci jsem si zvolila vymezení podle Hroníka, který uvádí kompetenci jako “trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle”.<sup>14</sup> Toto vymezení je uchopitelné pro podrobné definování jednotlivých projevů kompetence, kterému se budu podrobněji věnovat v kapitole o analýze a klasifikaci získaných informací v další části práce.

## 2.2 Anatomie kompetence

Jako kompetence se také označuje manifestované chování nebo spíše předpoklady chování v podobně osobnostních charakteristik. Pracovníci jsou v různé míře připraveni chovat se požadovaným způsobem. Kritériem ale vždy zůstává výkon v konkrétní pozici. Podle Plamínka a Fišera zastupuje kompetence svět možností. Jen pracovník, který dokáže využít všechny své zdroje v praxi, může být hodnocen jako kompetentní vzhledem ke svému úkolu.<sup>15</sup> Některým pracovníkům ale chybí dovednosti, jiným

---

<sup>12</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 27.

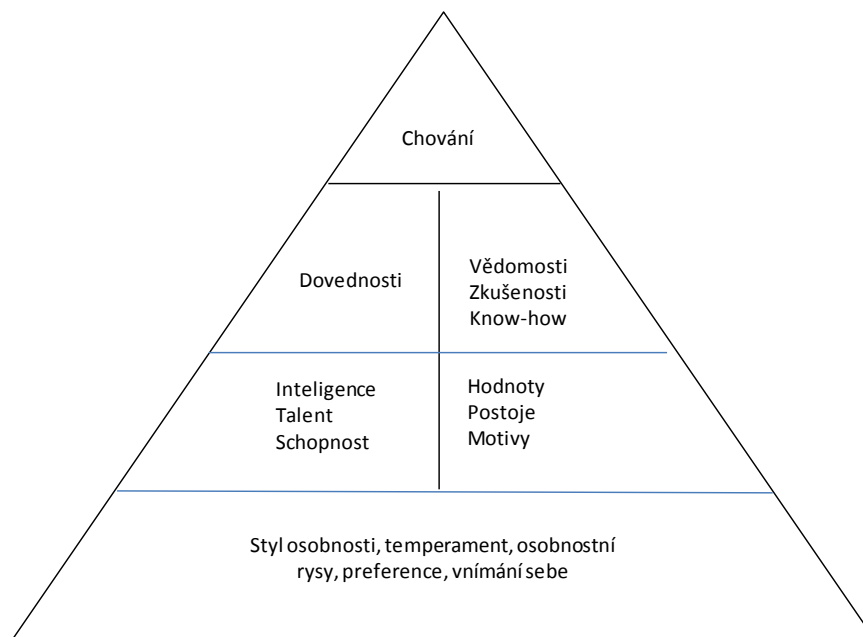
<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 78.

<sup>14</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61.

<sup>15</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 108.

vědomosti, mají nízkou sebedůvěru nebo deficit v emoční inteligenci. V některých případech nejsou schopni požadované chování použít, protože postrádají motiv. Co stojí za očekávaným chováním, uvádí hierarchický model v následujícím obrázku.<sup>16</sup>

**Obr. č. 1 Hierarchický model struktury kompetence** (upraveno dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28.)



Takto upravený model lépe vyhovuje využití v oblasti firemního vzdělávání. Základnu tvoří kompetence, které nelze v procesu vzdělávání rozvinout. Jsou to charakterové a osobnostní rysy, se kterými lidé do organizace již přicházejí. Podle požadavku na osobnostní rysy, jakými mají uchazeči o konkrétní pozici disponovat, je třeba nastavit tato kritéria již při výběru zaměstnanců. Druhá úroveň pyramidy představuje rovněž oblast, kterou nelze získat vzděláváním, je možné ji ale specifickými postupy vzdělávání, např. motivací, u pracovníků rozvíjet. Teprve třetí úroveň struktury je dosažitelná vzděláváním a lze ji vzděláváním také dále rozvíjet. Schopnosti se pomocí praxe a osvojením si nových zkušeností projeví v dovednostech. Plánovitým rozvojem lze docílit také žádoucí úrovně know-how, ve smyslu znalosti určitého

<sup>16</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28.

postupu. Právě tato úroveň by měla být cílem firemního vzdělávání. Vrchol pyramidy pak představuje konkrétní projev kompetence – očekávané pozorovatelné chování – za předpokladu, že jsou splněny všechny tři hierarchicky níže stojící úrovně kompetence.<sup>17</sup>

### 2.3 Základní složky kompetence

Z předchozího textu vyplývá, že kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti, která nám umožňuje se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v pracovním kontextu, tedy jinými slovy, jak se bude projevat v určitých situacích. Toto jednání ovlivňují složky osobnosti, které do kompetence vstupují.<sup>18</sup>

1. **motivy**, jakožto vnitřní pohnutky, které člověka podněcují k činnosti určitým směrem, vzbuzují a udržují jeho aktivitu;
2. **rysy**, hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti, umožňující stabilní reakce na situace a informace přicházející z prostředí;
3. **vnímání sebe samého**, založená na osobní zkušenosti a prožívání reality, víra ve vlastní schopnosti a sebejistota;
4. **vědomosti**, které představují všechny poznatky související s pracovní pozicí, které člověk doposud v životě získal;
5. **dovednosti**, zajišťující výkon činnosti související s fyzickým nebo duševním úkolem.

Výše uvedené základní složky jsou obsažené v každé kompetenci. Bedrnová, Nový a kol. se domnívají, že tyto složky mají současně určující vliv na tzv. dynamiku osobnosti, tedy výslednou podobu osobnostních projevů v činnosti každého pracovníka.<sup>19</sup>

Odborná literatura uvádí celou řadu typologií a způsobů členění kompetencí, kterým se věnuji v následující kapitole.

---

<sup>17</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 87.

<sup>18</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 30.

<sup>19</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 68.

## 2.4 Druhy kompetencí

I když jednotliví autoři používají pro definování jednotlivých druhů různé termíny, určujícím kritériem pro primární dělení kompetencí je výkon. Základní charakteristiky, které musí pracovník splňovat, aby byl schopen vykonávat příslušnou pracovní činnost, jsou označovány jako **prahové kompetence**. Představují minimální požadavky na schopnosti pracovníka, jsou velmi konkrétní a vztahují se ke konkrétně vykonávané práci nebo úkolu. V komplexním podnikatelském prostředí s vysokou dynamikou změn, globalizací trhu, silnou konkurencí a krátkým intervalem zavádění nových technologií ale základní kompetence přestávají stačit. Nadstandardní výkon od průměrného představují **odlišující kompetence**, které vytvářejí nadstavbu nad prahové kompetence.<sup>20</sup>

Dalším pojetím dělení kompetencí je podle orientace na maximalizaci výkonu buď jednotlivce, nebo celé organizace:<sup>21</sup>

- **individuální,**
- **organizační,**
- **klíčové.**

Individuálními kompetencemi se špičkoví pracovníci odlišují od průměrných. Mohou je mít ale všichni zaměstnanci organizace od nejnižší úrovně až po vrcholové vedení. Organizační kompetence představují univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů. Za klíčové kompetence jsou považovány takové projevy chování, které vytvářejí specifickou firemní kulturu s jedinečnými dovednostmi a postoji a odlišují organizaci od konkurence. Jsou společné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na pozici v organizační struktuře. Vyjadřují to, co organizace považuje za důležité. Představují základ pro stanovení kritérií pro výběr pracovníků a definování rozvojových potřeb v oblasti vzdělávání.

Jiný pohled na kompetence nabízí dělení podle typu práce a na něj navázaných dovedností. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace ze tří následujících oblastí:<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 88.

<sup>21</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 35.

<sup>22</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 91.

- **manažerské kompetence** – přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera (koučování, delegování, řešení konfliktů, výběr a hodnocení zaměstnanců, plánování atd.)
- **interpersonální kompetence** – nezbytné pro efektivní komunikaci a budováním pozitivních vztahů na pracovišti, zajišťují dosahování synergického efektu (aktivní naslouchání, prezentační dovednosti, vyjednávání atd.)
- **technické kompetence** – vztahují se ke konkrétní činnosti a jsou velmi speciální a odlišné od kompetencí pro jiné pozice (účetnictví, programování, controlling atd.)

Rovněž pozice obchodního zástupce předpokládá, že kompetence pracovníka zahrnují výše uvedené tři oblasti a tyto budou v navrhovaném průběžném kompetenčním modelu obsaženy. Obchodní zástupce se denně ocitá v roli „manažera svého času“. Musí být schopen racionálně a účelně plánovat trasy svých cest v rámci svěřeného teritoria s ohledem na stanovenou periodicitu návštěv u jednotlivých lékařů a požadovaný počet návštěv za den. Plánuje obsah i průběh pracovních schůzek a sám se rozhoduje o dalším postupu podle výsledku jednání. V rámci budování vztahu se zákazníkem využívá celou paletu tzv. „měkkých“ dovedností, zejména prezentačních a komunikačních. Odborná stránka jednání se zákazníkem se zase opírá o specifické technické kompetence, zejména znalost produktu a prodejní techniky.

### 3 Kompetenční model

Jednotlivé kompetence lze podle určitého logického klíče uspořádat do uceleného souboru a vytvořit tak kompetenční model, který jasně specifikuje, jaké chování, kombinace vědomostí, dovedností a osobnostních charakteristik, jsou nezbytné pro co nejefektivnější výkon na konkrétní pozici a jsou vyžadovány pro plnění cílů organizace. Kompetenční model se pak stává praktickým nástrojem vertikální a horizontální integrace organizace. Zajišťuje provázanost strategie a hodnot organizace na personální strategii a současně i propojení jednotlivých personálních činností.<sup>23</sup> Tím je široce využitelný jako základní nástroj pro řízení lidí v organizaci.

#### 3.1 Funkční kompetenční model

Kompetenční model může být podle Hroníka pro organizaci prospěšný pouze za předpokladu, že splňuje následující funkční charakteristiky, kdy je:<sup>24</sup>

- propojující, vytváří most na strategie organizace a propojuje personální činnosti;
- uživatelsky přátelský, jednoduchý, srozumitelný, rychlý;
- jednotný, fungující napříč celou společností;
- široce využitelný, pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání;
- sdílený, aby si jej uživatelé mohli zvnitřnit;

Prostřednictvím funkčního kompetenčního modelu pak řídíme výkonnost organizace tím, že rozvíjíme patřičné kompetence lidí. Kritéria pro identifikaci vzdělávacích potřeb, mezery a možnosti vycházejí z jednotlivých kompetencí kompetenčního modelu.

#### 3.2 Typy kompetenčních modelů

Kompetenční model pomáhá specifikovat, jaké chování je potřeba rozvíjet a podporovat. Může výrazně usnadnit výběr nových a hodnocení stávajících zaměstnanců. Existuje několik typů kompetenčních modelů a pro který model se organizace rozhodne, závisí na jejich záměrech a podmínkách. Pokud hledá kompetence společné a nezbytné

---

<sup>23</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 96.

<sup>24</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 71.



pro všechny pracovníky bez ohledu na pozici a hierarchii v organizaci, vytváří tzv. **model ústředních kompetencí**.

Dalším typem zaměřeným na přesný popis charakteristik chování pro konkrétní pozici v konkrétní firmě je tzv. **specifický kompetenční model**. Tento typ kompetenčního modelu je do jisté míry úspěšně přenositelný i na jinou organizaci pro totožnou pozici, neboť lze předpokládat, že požadované kompetence budou na této pozici stejné.

Třetím typem je **generický kompetenční model**, který nabízí osvědčený seznam podstatných kompetencí na konkrétní pozici, ale postrádá zohlednění specifik konkrétní organizace, ve které se aplikuje. S tím souvisí riziko jeho účinnosti, protože čím všeobecněji je kompetenční model definován, tím méně lze využít jeho sílu. Tento nedostatek lze úspěšně odstranit po převzetí a ověření generického kompetenčního modelu a jeho dopracování pro podmínky konkrétní firmy, čímž se přiblíží specifickému kompetenčnímu modelu.<sup>25</sup>

Pro pozici farmaceutického obchodního zástupce s ohledem na specifické podmínky práce i produktu se zaměřím na tvorbu specifického kompetenčního modelu, který detailně mapuje kompetence konkrétní pracovní pozice a zohledňuje i charakteristiky vlastní organizace.

### 3.3 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Existuje několik přístupů pro tvorbu kompetenčních modelů. Samotná volba přístupu závisí obvykle na více faktorech, jako je strategický záměr organizace, záměr v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace a vnější podmínky. Neméně významnými faktory jsou také finanční a časové zdroje. Kompetenční model neruší to, co v organizaci již dobře funguje, aby to nahradil zcela novým, ale registruje požadavky na vitalitu systému a existující možnosti a hledá cestu z přítomnosti do budoucnosti tak, aby se požadavky i možnosti rozvíjely ve vzájemném souladu.<sup>26</sup> Při tvorbě kompetenčního modelu je možné využít v zásadě tři hlavní přístupy:<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 60.

<sup>26</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 74.

<sup>27</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 63.

1. **preskriptivní nebo „vypůjčený přístup“** – organizace nevytváří svůj model, ale vypůjčí si již hotový model; úskalím přístupu je, že neodráží jedinečnost organizace, ale na druhé straně je časově a finančně méně náročný;
2. **kombinovaný přístup** – přizpůsobuje již vytvořený model podmínkám organizace, ve které bude použitý;
3. **přístup „šitý na míru“** – nepracuje s předem definovanými kompetencemi, ale pro své účely znovu mapuje organizaci a identifikuje ty projevy chování, které přinášejí vysoký výkon; předpokládá důkladnou znalost vnitřních i vnějších podmínek organizace.; je časově i metodologicky náročnější.

Poslední z přístupů nejlépe odpovídá výchozím podmínkám v organizaci, pro kterou budu kompetenční model vytvářet. Jednak zde není k dispozici žádný předchozí model, který by bylo možné modifikovat, a nejsou zde ani definovány jednotlivé kompetence. Proto se budu snažit o vytvoření předběžného kompetenčního modelu šitého na míru organizaci i dané pracovní pozici.

### 3.4 Využití kompetenčního modelu

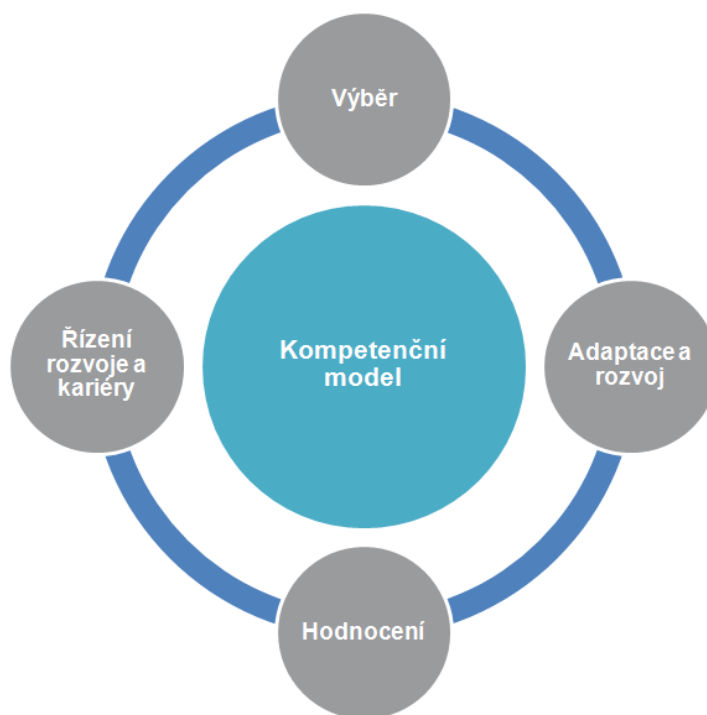
Kompetenční model výrazně usnadňuje výběr zaměstnanců podle předem daných kritérií a urychluje adaptační proces. Lze z něj vyvodit, jaké dovednosti je třeba u pracovníků posilovat a rozvíjet a v souladu s tím stanovit koncepci dalšího rozvoje a vzdělávání. Kompetenční model určuje i kritéria hodnocení zaměstnanců a pomáhá při řízení jejich kariéry. Veteška a Tureckiová uvádějí, že za hlavní výhodu využívání kompetenčního přístupu ve výše uvedených personálních činnostech můžeme považovat jednotný jazyk pro rozvoj a hodnocení v rámci celé firmy, jednoduchost a výceúčelové využití v řízení lidí, měřitelnost rozvoje a stanovení priorit rozvojových aktivit.<sup>28</sup> Hroník vidí hlavní funkci kompetenčního modelu jako nástroje pro vertikální a horizontální integraci personálních činností v organizaci. Široké uplatnění kompetenčního modelu v celém procesu řízení lidských zdrojů ukazuje následující obrázek.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, s. 104.

<sup>29</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 70.

**Obr. č. 2 Uplatnění kompetenčního modelu** (upraveno dle: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 70.)



„Jestliže máme funkční kompetenční model, můžeme řídit výkonnost tým, že rozvíjíme požadované kompetence. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezer a možností. Stejně tak je můžeme použít při vyhodnocování efektivity rozvoje“.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 73.

## 4 Identifikace kompetencí

Mezi nejdůležitější kroky při tvorbě kompetenčního modelu patří identifikace kompetencí. Tento proces lze zjednodušeně rozdělit do pěti etap:<sup>31</sup>

1. přípravná fáze,
2. fáze získávání dat,
3. fáze analýzy a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
5. ověření a validace vzniklého modelu.

### 4.1 Přípravná fáze

V rámci přípravné fáze identifikujeme pracovní pozici, pro kterou má být kompetenční model vytvořen, získáváme informace o cílech a strategických záměrech organizace a ujasňujeme si cíl tvorby kompetenčního modelu. Tyto informace nám pomohou při sestavení projektového týmu a časového harmonogramu<sup>32</sup>. Současně se rozhodneme o použití vhodného přístupu pro tvorbu kompetenčního modelu. Po skončení této fáze můžeme rozhodnout o metodice sběru dat.

### 4.2 Fáze získávání dat

Při klasickém přístupu identifikace kompetencí a následné tvorbě modelu se používá celá řada technik, kterými lze získat informace o pracovním místě, např.:

- rozhovor
- panely expertů
- průzkumy a dotazníky
- databáze kompetenčních modelů
- analýza pracovních úkolů (snímky pracovního dne)
- pozorování pracovníků při výkonu práce.

Analýza pracovních míst představuje detailní zjišťování obsahu práce, výkonu, který pracovník na dané pozici odvádí, a množství znalostí, dovedností a schopností,

---

<sup>31</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 46.

<sup>32</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 100.

kteře při své práci k jejímu smysluplnému a efektivnímu výsledku uplatňuje.<sup>33</sup> Cílem analýzy je zpracování získaných informací v podobě specifikace pracovního místa.

S ohledem na účel analýzy pro identifikaci kompetencí by měla zodpovědět zejména otázky spojené s následujícími požadavky na profil pracovního místa:<sup>34</sup>

- znalosti – stupeň školní vzdělání, odborná kvalifikace pro zaměstnání, odborné znalosti všeobecné a zvláštní, zkušenosti pracovní, v daném odvětví
- duševní požadavky – přizpůsobivost, schopnost analytického uvažování, učeníivost, tvůrčí schopnosti a fantazie, učeníivost, vyjadřovací schopnosti
- pracovní a sociální chování - spolehlivost, samostatnost, schopnost rozhodování, ochota převzít zodpovědnost, přizpůsobivost, zodpovědnost za výsledky, týmová orientace, ochota komunikovat
- řídicí vlastnosti – stanovování cílů, plánování, organizace, kontrola, ochota informovat
- administrativní schopnosti – reportování a zpracování získaných poznatků.

Jako stěžejní metodu pro svoji práci použijí analýzu firemních dokumentů, které se vztahují k pozici obchodního zástupce.

### 4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Tato fáze rovněž probíhá v několika na sebe navazujících krocích, jejichž výstupem je seznam kompetencí. Je ovlivněna záměrem identifikace, rozsahem a použitými technikami sběru dat. V prvním kroku jde o popis jednotlivých projevů chování na konkrétní pozici včetně označení zdroje, ze kterého jsme je získali. Ve druhé kroku identifikujeme ze všech získaných informací ty, které přímo popisují projevy a přispívající k úspěšnému nebo neúspěšnému výkonu. Ve třetím kroku se jednotlivé výroky zařazují do skupin označovaných jako „kompetenční témata“. Výroky, které mají stejné téma, jsou zařazeny do jedné skupiny. Z takto vzniklých skupin vznikají homogenní celky, které tvoří základ kompetence a jejich projevů. Tyto celky bývají označovány termínem „kompetenční kotvy“. Ve čtvrtém kroku je vhodné získané projevy zařazené do kompetencí ověřit na širším vzorku respondentů. Nejvhodnější

---

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 500.

<sup>34</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: ASPI Publishing, 2000, s. 88.

metodou pro ověření je dotazník. Získané informace podpoří konečné rozhodnutí, které kompetence budou zařazeny do kompetenčního modelu.<sup>35</sup>

#### **4.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

Podle Kubeše s kolektivem se v průběhu této fáze propracuje charakteristika kompetence tak, aby co nepřesněji a nejsrozumitelněji vystihovala chování, které ji charakterizuje. Za tímto účelem je třeba vypracovat stupnici pro posouzení úrovně rozvoje kompetence od negativních projevů chování přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Poté je vytvořen definitivní název kompetence.<sup>36</sup> Vyústěním této fáze je vytvoření předběžného kompetenčního modelu. Výsledný kompetenční model pak popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.

#### **4.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu**

Cílem této poslední fáze je prokázat, že model skutečně popisuje takové chování, díky kterému pracovníci dosahují nadprůměrných výkonů, a zda se na něj můžeme spolehnout při použití např. pro výběr, hodnocení nebo pro identifikaci rozvojových potřeb.<sup>37</sup> Nejčastěji se jako nástroj pro validizaci využívá metoda 360° zpětné vazby zpracovaná do podoby dotazníku. V zájmu zajištění co největší objektivity by vedle sebehodnocení měl být hodnotitelem nadřízený, spolupracovník, podřízený nebo i zákazník.

Jako další vhodná metoda k ověření kompetenčního modelu se uvádí behaviorální přístup, který předpokládá, že samo manifestované chování vypovídá o úrovni kompetence. Hodnocení lze provádět i tzv. analogovými metodami, které jsou založené na simulaci reálných pracovních situací, hraní rolí a řešení případových studií. Často

---

<sup>35</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 55.

<sup>36</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 57.

<sup>37</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 63.

využívanou metodou je competency based interview, v jehož průběhu pracovník analyzuje minulé události a hodnotitel identifikuje přítomnost a úroveň kompetence.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 76.

## **5 Charakteristika organizace**

### **5.1 Základní údaje**

Vedení společnosti nesouhlasilo s uvedením názvu společnosti, z jejíhož prostředí moje bakalářská práce vychází, proto budu dále pro účely identifikace tohoto podnikatelského subjektu používat označení GFS (Generická Farmaceutická Společnost).

GFS je menší generická farmaceutická společnost se sídlem v Praze. Díky síti svých obchodních zástupců však působí na celém území České republiky. Společnost GFS je poměrně mladou společností, která byla založena jediným českým vlastníkem v roce 2000 a tato vlastnická struktura trvá do současnosti. Právní formou společnosti je akciová společnost.

Hlavním předmětem činnosti je dovoz a prodej léčivých přípravků, které pocházejí od zahraničních dodavatelů zejména od výrobců v rámci Evropské unie. GFS je výhradním držitelem marketingových práv pro více než 28 léčivých přípravků na území České republiky. Poměrně široké portfolio léků je zaměřené do několika terapeutických oblastí, zejména oblasti gynekologie a onkologie.

Posláním společnosti je prodej léků a aktivní marketingová podpora prodeje týmem vyškolených odborných farmaceutických obchodních zástupců.

Vize společnosti: GFS – váš partner v péči o zdraví<sup>39</sup>

### **5.2 Organizační struktura**

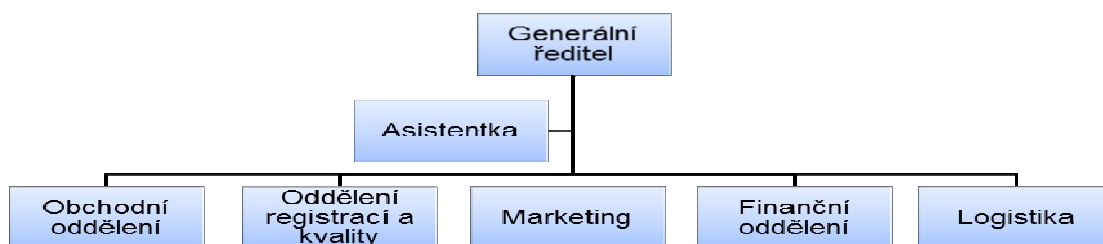
Vedení společnosti tvoří generální ředitel, kterému přímo podléhají samostatné útvary uspořádané podle činností – obchodní oddělení, marketing, logistika, finanční oddělení a registrace léčivých přípravků. V čele každého útvaru stojí manažer zodpovědný za konkrétní specifickou oblast. Tato struktura usnadňuje majiteli přímý způsob řízení jednotlivých oddělení, poskytuje mu rychlou zpětnou vazbu a s ohledem na vlastnickou strukturu organizace i snadnou kontrolu nad činnostmi v organizaci. Z hlediska řízení lidských zdrojů není v organizaci ustanoveno samostatné oddělení a jednotlivé personální činnosti jsou roztrženy mezi finančním a obchodním oddělením, některé personální činnosti zajišťuje rovněž asistentka generálního ředitele. Základní hierarchické vztahy zobrazuje následující organizační schéma společnosti GFS.

---

<sup>39</sup> GFS. *Příručka jakosti*. Praha. 2011, s. 4.



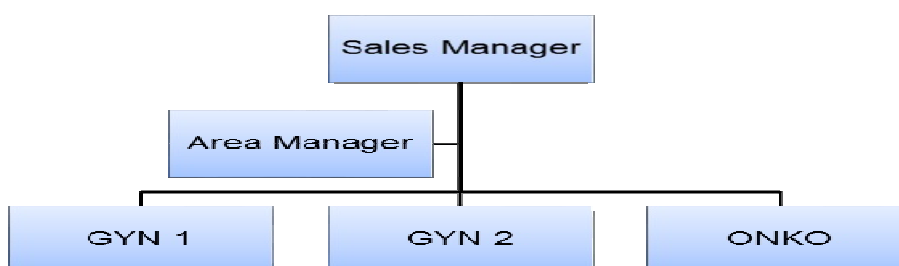
**Obr. č. 3 Organigram GFS (interní zdroj GFS)<sup>40</sup>**



V současné době pracuje v GFS celkem 32 zaměstnanců, z toho 21 na pracovní pozici odborného farmaceutického obchodního zástupce, což představuje téměř 66 % z celkového počtu zaměstnanců. Pozice obchodního zástupce ve farmaceutické firmě je jednou z klíčových pozic. Vedle produktového portfolia představuje základní faktor k úspěšnosti organizace na trhu. Z hlediska vzdělávacích potřeb je to tedy největší skupina zaměstnanců v rámci organizace.

Obchodní zástupci jsou organizačně zařazeni do obchodního oddělení, v jehož čele stojí Sales Manager. Jak ukazuje následující schéma, tým obchodních zástupců je dále rozdělen do tří samostatných divizí podle terapeutického zaměření léčivých přípravků, jejichž promoci provádí – GYN 1, GYN 2 a divize ONKO.

**Obr. č. 4 Organigram obchodního oddělení (interní zdroj GFS)<sup>41</sup>**



<sup>40</sup> GFS. *Příručka jakosti*. Praha. 2011, s. 6.

<sup>41</sup> GFS. *Příručka jakosti*. Praha. 2011, s. 6.

Území celé České republiky je za účelem co nejefektivnějšího rozložení marketingových aktivit obchodních zástupců rozděleno v rámci divizí GYN 1 a GYN 2 na devět samostatných oblastí, v rámci divize ONKO na tři oblasti. Každá z těchto oblastí je svěřena konkrétnímu obchodnímu zástupci. Prakticky to znamená, že v každé oblasti pracují tři různí obchodní zástupci. Zamezení duplicity aktivit obchodních zástupců působících v jedné oblasti zajišťuje různorodé portfolio léčivých přípravků, protože každá divize se věnuje pouze podpoře určitých přípravků.

Pracovní náplní obchodního zástupce ve firmě GFS není přímý prodej léčivých přípravků, ale poskytování informačního odborného servisu pro lékařskou veřejnost, díky kterému má lékař možnost rozhodnout se o vhodnosti konkrétního přípravku pro své pacienty a daný lék pak následně předepsat. Vlastní výdej léčiva se pak realizuje nezávisle na obchodním zástupci v lékárně, kam pacient přichází s receptem od lékaře a lék si zakoupí nebo jej dostane v rámci péče hrazené z prostředků veřejného zdravotního pojištění zdarma nebo s doplatkem. Cesta léčivého přípravku od velkoobchodního distributora do lékárny probíhá v rámci standardního distribučního řetězce, který není třeba pro účely této práce podrobněji charakterizovat.

Požadovaným profilem pracovní pozice obchodního reprezentanta společnosti GFS se zabývám v dalších částech práce zejména v kapitole věnované analýze pracovního místa.

### **5.3 Popis současné situace vzdělávání ve společnosti GFS**

V současné době ve společnosti GFS jakákoliv ucelená koncepce rozvoje pracovníků chybí, vzdělávání má charakter jednorázových vzdělávacích akcí. Důvodem tohoto stavu může být podle mého názoru i absence personálního oddělení, které by se mělo na vytváření strategie vzdělávání společně s vedením společnosti největší měrou podílet, vytvářet konkrétní nabídku vzdělávacích aktivit „šitých na míru“ potřebám zaměstnanců a zajišťovat realizaci těchto vzdělávacích aktivit. Změna přístupu ke vzdělávání a zavedení funkčního systému na základě předchozí analýzy vzdělávacích potřeb je jedním ze stěžejních úkolů pro vedení společnosti. Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání a uplatnění metodiky řízení podle kompetencí by se ve společnosti GFS mohlo stát základem pro plánování a realizaci rozvoje obchodních zástupců.

## **6 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

### **6.1 Vyjasnění cíle projektu, jeho rozsahu a cílové skupiny**

Před začátkem realizace tvorby kompetenčního modelu si musí management ujasnit cíle a potřeby, které tvorbou kompetenčního modelu sleduje. Jedině tak může být úsilí všech zainteresovaných složek na projektu cílené a sladěné.<sup>42</sup> Obchodní zástupci jsou vizitkou společnosti. Nejčastěji komunikují za firmu se zákazníky a ovlivňují jejich rozhodování. Jejich znalosti a dovednosti jsou pro výkon společnosti klíčové. Společnost GFS potřebuje zvýšit úroveň odborných znalostí svých obchodních zástupců a zvýšit kvalitu poskytovaného servisu pro lékaře. V tomto duchu je třeba vedle odborných znalostí současně rozvíjet i jejich měkké dovednosti.

Rozsah mé práce je zaměřen na skupinu pracovníků na pozici farmaceutického obchodního zástupce, soustředí se proto na konkrétní projevy chování při výkonu práce, na nichž je možné úroveň kompetence deklarovat.

### **6.2 Výběr přístupu**

Nejjednodušším přístupem je použití, případně modifikace již hotového kompetenčního modelu, který ale bohužel zatím ve společnosti GFS neexistuje. Proto bude nutné vytvořit zcela nový model pro skupinu pracovníků na pozici obchodního zástupce. Jak jsem již dříve uvedla, zvolila jsem si tvorbu specifického kompetenčního modelu, jehož východiskem bude prostředí konkrétní farmaceutické společnosti.

### **6.3 Sestavení projektového týmu**

Vzhledem k náročnosti projektu je nutné, aby se na jeho realizaci do budoucna podílel tým zaměstnanců společnosti, kteří budou současně zodpovědní za implementaci a používání tohoto modelu. Ve společnosti GFS to jsou klíčoví manažeři obchodního oddělení, tj. příslušný sales manager, který celý tým povede a bude koordinovat jednotlivé kroky, a area manager. Ve fázi tvorby předběžného kompetenčního modelu však budu projekt zpracovávat samostatně. Úkolem

---

<sup>42</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 67.

projektového týmu bude validizace modelu a jeho implementace. Tyto kroky však již nejsou předmětem mé práce.

Pro sběr a následnou analýzu dat využiji jako výchozí metodu analýzu pracovního místa za pomoci existujících firemních dokumentů souvisejících s danou pracovní pozicí, zejména popis pracovních činností. Současně získané údaje doplním i o údaje z externích zdrojů, které typologizují danou pracovní pozici nebo připravují konkrétní školicí programy na rozvíjení jednotlivých kompetencí. Ze získaných informací bude stanovena množina projevů chování, které mají zásadní vliv na úspěšný pracovní výkon obchodních zástupců. Projevy následně roztřídím podle společných témat do jednotlivých sourodých skupin. Tyto celky nám poskytnou základ pro finální definování kompetence a jejich projevů, tzv. „kompetenční kotvy“. Z nich bude vytvořen výsledný kompetenční model. Seznam chování by mohl být později ve validizační fázi převeden do podoby dotazníku, který bude sloužit k ověření funkčnosti předběžného kompetenčního modelu širším okruhem pracovníků společnosti - managementem, obchodními zástupci a jejich přímými nadřízenými.

#### **6.4 Analýza pracovního místa**

V následující části bakalářské práce se věnuji analýze pracovního místa, která je zaměřena na pozici farmaceutického obchodního zástupce. Podle Armstronga se analýza soustřeďuje se na obsah práce a účel pozice, tj. co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat a jaký bude jeho přínos. Zdůrazňuje zahrnout v rámci analýzy také kritéria výkonu, která umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě.<sup>43</sup> Stěžejním materiálem pro moji analýzu je popis pracovní náplně obchodního zástupce, který je uveden v další části práce.

##### **6.4.1 Podnikové dokumenty**

Pro studium podnikové dokumentace jsem pracovala s materiály popisujícími organizační strukturu společnosti a rozdělení pracovníků do jednotlivých divizí, zejména s příručkou jakosti. Organizační struktura společnosti je představena v předchozím textu v kapitole číslo 5.

---

<sup>43</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 303.

Příručka jakosti obsahuje mimo jiné i popis základních odpovědností a pravomocí jednotlivých pracovních pozic. Pro sledovanou pozici obchodního zástupce jsou zde zmíněny následující činnosti:<sup>44</sup>

- prezentuje určené produkty u zákazníků v určeném regionu a definované skupiny lékařů
- udržuje dobré vztahy se stávajícími zákazníky
- vyhledává nové zákazníky
- provádí příslušné záznamy do databáze klientů (CRM – Customer Relationship Management)
- podává zprávy nadřízenému pracovníkovi
- přijímá příkazy / informace od svého nadřízeného
- sleduje své náklady s cílem jejich co nejefektivnějšího vynaložení
- disponuje odbornými znalostmi o produktech
- zvyšuje si svoji kvalifikaci
- pracuje samostatně
- podílí se na řešení dílčích problémů týkajících se prodejních aktivit
- postupuje dle příslušné interní dokumentace společnosti – standardní operační postupy, příručka jakosti atd.
- dodržuje firemní kulturu na pracovišti a při komunikaci se zákazníky
- vůči zákazníkům vystupuje slušně, zdvořile a příjemně, nevyvolává konfliktní a stresové situace
- dodržuje pravidla oblékání při jednání s klienty
- plní zásady správné distribuční praxe, zejména s ohledem na zacházení se vzorky
- plní povinnosti vyplývající z farmakovigilance.

Dalším zdrojem informací byl již zmiňovaný popis pracovní náplně, který je nedílnou součástí pracovní smlouvy a který v zásadě kopíruje základní zodpovědnosti obsažené v příručce jakosti.

---

<sup>44</sup> GFS. *Příručka jakosti*. Praha. 2011, s. 8.

**Tabulka č. 1 : Popis pracovní náplně obchodního zástupce<sup>45</sup>**

Název pozice	Sales representative
Nadřízená pozice	Area Sales Manager

<p><b>Základní zodpovědnosti</b></p>	<p><b><u>Prodej a rozvíjení vztahů se zákazníky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Úspěšně plnit prodejní plán svěřeného regionu a produktů a směřovat všechny aktivity k tomuto cíli</li> <li>• Komunikovat s cílovými skupinami zákazníků (poskytovatelé zdravotní péče, lékaři, lékárny) a poskytovat jim odborné informace</li> <li>• V průběhu prodejního rozhovoru využívat argumenty na základě medicíny důkazů, klinických studií, vizuálně předávat vhodným použitím aktuálně schválených prezentačních materiálů Detail Aids</li> <li>• Efektivně reagovat na námitky a otázky, v průběhu návštěvy využívat příležitosti k uzavření dohody</li> <li>• Zodpovědnost za validitu a aktualizaci databází a selekci zákazníků</li> <li>• Neustále získávat informace o trhu: poznat potřeby a očekávání zákazníků a dělit se o ně v týmech</li> <li>• Denně se připravovat na návštěvy a efektivně je vyhodnocovat</li> <li>• Denní reporting v systému návštěv CEGEDIM – TEAMS, evidence návštěv, příprava požadovaných analýz</li> <li>• Uplatňovat marketingový plán</li> <li>• Vystupovat a jednat podle etických standardů společnosti GFS a dodržovat Kodex</li> <li>• Rozšiřovat si vědomosti o produktech účastí na školeních a seminářích a splnit vědomostní standard</li> <li>• Organizace lokálních seminářů a sympozií, komunikace s lokálními „Opinion Leadery“</li> <li>• Hlášení nežádoucích účinků humánního léku podle platné legislativy a podle pracovních pokynů společnosti GFS</li> </ul> <p><b><u>Rozvoj klinických znalostí a znalostí trhu</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Znat vývoj podílu na trhu svých produktů a konkurenčních preparátů</li> <li>• Monitorovat aktivity konkurence a referovat o jejich strategiích</li> <li>• Mít hluboké porozumění pro měnící se prostředí s mnohými zainteresovanými subjekty (např. v souvislosti s tím, jak plátci uplatňují omezení přístupu k lékařům)</li> </ul>
	<p><b><u>Teritoriální management</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Připravovat a revidovat důkladný akční plán zaměřený na klíčové zákazníky s cílem splnění prodejních plánů</li> <li>• Účelně využívat zdroje (rozpočty, vzorky atd.), dodržovat související předpisy v daném odvětví a řídit se směrnicemi společnosti GFS, vést</li> </ul>

<sup>45</sup> GSF. *Pracovní náplň obchodního zástupce*. Praha. 2014

	<p>evidenci vzorků v souladu s předpisy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Připravovat týdenní plány, plnit nastavený rozsah aktivit (pokrytí cílové skupiny a frekvence návštěv, denní počet návštěv atd.) za účelem maximalizace prodeje</li> <li>• Plnit všechny administrativní úkoly včas a přesně</li> <li>• Spolupracovat v terénním týmu tak, aby co nejlépe uspokojil potřeby zákazníků (např. Koordinuje s PM a ASM rozvíjení vztahů s „Opinion Leadery“ )</li> <li>• Reagovat na důležité obchodní příležitosti a hrozby a sdílet je s týmem prostřednictvím svého ASM</li> </ul>
<b>Popis práce (typické činnosti v %)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% prodejní návštěvy zahrnující i čas potřebný na cestování</li> <li>• 5% organizace lokálních seminářů, sympózií, workshopů apod., komunikace s lokálními „Opinion Leadery“</li> <li>• 5% administrativa, vč. přípravy na návštěvy, aktualizace databází,</li> <li>• vyplňování denních hlášení a vyúčtování služebních výdajů</li> <li>• 5% účast na firemních školeních a setkáních</li> <li>• 3% účast na konferencích, sympóziích a seminářích</li> <li>• 2% sledování trhu, výměna zkušeností a informací o aktivitách konkurence, návrhy řešení problémových situací</li> </ul>
<b>Očekávané standardní výkony</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plnit čtvrtletní prodejní plán, který je definovaný v cílové dohodě (Target agreement)</li> <li>• Udržovat frekvenci návštěv lékařů, lékáren dle důležitosti a potřeby</li> <li>• Připravovat – posílat denní výkazy návštěv a týdenní plány aktivit</li> <li>• Organizovat a vést semináře podle produktových priorit a možností rozpočtu</li> <li>• Vystupovat a jednat v souladu s etickými principy společnosti GFS, Kodexu a zákona o regulaci reklamy</li> <li>• Vyúčtování služebních výdajů připravovat včas a podle předpisů</li> <li>• Dodržovat čerpání přiděleného rozpočtu</li> <li>• Splnit vědomostní standard promovovaných produktů</li> <li>• Monitorovat aktivity konkurence a referovat o jejich strategiích</li> <li>• Znat vývoj podílu na trhu svých produktů a konkurenčních preparátů</li> <li>• Plnit úkoly podle stanoveného popisu práce</li> </ul>

Další částí pracovní náplně je tzv. pracovní profil, který určuje základní předpoklady pro efektivní výkon v dané pozici.

**Tabulka č. 2 : Pracovní profil<sup>46</sup>**

<b>Minimální kvalifikace</b>	<p>Vysokoškolské vzdělání Dobré komunikační a prezentační dovednosti Řidičský průkaz sk. B</p>
------------------------------	--

<sup>46</sup> GSF. *Pracovní náplň obchodního zástupce*. Praha. 2014

<b>Preferovaná kvalifikace</b>	Předcházející zkušenosti z prodeje 2-3roky praxe jako úspěšný reprezentant Medicínské, farmaceutické, veterinářské vzdělání Velmi dobré komunikační a prezentační dovednosti Vyjednávání – základy Prodejní dovednosti Teritoriální management, akční plánování Znalost odvětví, příslušné specializace, cílové skupiny zákazníků, praktické znalosti z oblasti onemocnění, strategie léčby, konkurenčního prostředí
<b>Specifické osobnostní kvality</b>	Samostatnost Pružnost Umění naslouchat a vycházet s různými typy osobností Orientace na servis a výsledky Velmi dobré komunikační schopnosti Schopnost pracovat v týmovém prostředí Pochopení měnícího se prostředí a faktorů, které mohou ovlivnit např. práci lékaře

Popis pracovní náplně zahrnuje základní úkoly a hlavní zodpovědnosti pracovní pozice. Slouží jako vodítko pro výkon práce na dané pozici, ale nemůže být chápán jako plně vyčerpávající nebo neměnný. Práce obchodního zástupce může být ve skutečnosti mnohem rozmanitější a flexibilnější zejména s ohledem na konkrétní situaci a jednání s konkrétním zákazníkem. Jako takový ale popis poskytuje návod, jak k dané pozici přistupovat.

Další pohled na pozici obchodního zástupce uvádí Český institut pro marketing (CIMA), který ve svých standardech pro typovou pozici obchodníka zahrnuje technické a funkční požadavky jako je znalost a zvládnání základních technik prodeje a prodejních taktik, komunikační schopnosti, organizační schopnosti, orientace ve strategiích prodeje v návaznosti na strategie firmy, schopnost práce s informacemi, schopnost pracovat na základě stanovení cílů a plánování práce, analytické schopnosti pro zpracování a vyhodnocení pracovních situací, orientace pro práci s PC a internetem, chuť rozvíjet se po stránce odborné i osobní. CIMA dále charakterizuje i osobnostní požadavky na typovou pozici obchodníka – prodejce:<sup>47</sup>

- aktivní zákaznický přístup,
- sebejistota a přesvědčivé vystupování,

<sup>47</sup> Hodnotící standardy typové funkce obchodníka-prodejce dostupné na <http://www.certifikace-cima.cz> [cit. 11.9.2014]



- svědomitost a důslednost,
- odpovědnost,
- vytrvalost a houževnatost,
- flexibilita,
- pozitivní přístup,
- osobní motivace,
- rozhodnost,
- odolnost a schopnost práce pod tlakem a na základě cílů,
- logické myšlení,
- energičnost,
- vstřícnost,
- kreativita,
- zdravý úsudek.

Jako nezbytné požadavky uvádí CIMA znalost produktu, firemní strategie, konkurence, znalost teritoria a základních právních a firemních předpisů souvisejících s výkonem jeho práce.<sup>48</sup> Znalost produktů je rovněž uváděna v zápisech z porad obchodního oddělení, jako jedna z nejdůležitějších technických dovedností. Objevují se ale i požadavky na zlepšení prodejních a komunikačních dovedností a včasné zadávání dat o zákaznících do firemní databáze.

Podobnou specifikaci požadovaných kvalifikačních předpokladů pro pozici obchodního zástupce uvádí Národní soustava povolání (NSP), která přehledně třídí požadavky do tří velkých celků:<sup>49</sup>

- měkké dovednosti,
- obecné dovednosti,
- odborné znalosti a dovednosti.

Mezi měkké dovednosti patří podle NSP např. efektivní komunikace, kooperace, kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, aktivní přístup, zvládnutí zátěže a

---

<sup>48</sup> Hodnotící standardy typové funkce obchodníka-prodejece dostupné na <http://www.certifikace-cima.cz> [cit. 11.9.2014]

<sup>49</sup> Karta typové pozice obchodního zástupce dostupné na <http://katalog.nsp.cz> [ cit. 25.1.2014]

vyhledávání a orientace v informacích. Obecné dovednosti zahrnují např. počítačovou způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu, ekonomické a právní povědomí. Do skupiny odborných znalostí a dovedností pak NSP řadí hlavně znalost trhu, produktu, znalost psychologie prodeje, zásady vyjednávání a komunikace se zákazníkem.

Podle Rezka a Filipové závisí úspěch prodeje především na osobnosti toho, kdo prodává, a uvádějí základní osobnostní předpoklady. Obchodní zástupce musí být iniciativní a činorodý a aktivně vymýšlet způsoby, jak zaujmout. Psychická vyrovnanost a odolnost vůči zátěži a sebekontrola zvyšuje důvěryhodnost obchodníka a poskytuje zákazníkovi pocit jistoty a bezpečí. Také pozitivní vztah k lidem, přátelskost, schopnost nadhledu a smysl pro humor ovlivňují pozitivně přístup zákazníka. Pro úspěšné obchodníky je typická zdravá ctižádost, vytrvalost a touha dosáhnout výsledku vlastními schopnostmi. S tím souvisí hrdost na svoji firmu, nabízený produkt a sebedůvěra v sebe sama a své vystupování. V neposlední řadě by mezi osobnostní předpoklady obchodníka měla patřit spolehlivost, svědomitost a odpovědnost. Snadněji a rychleji navazují kontakty extroverti, kteří se setkávají s ostatními lidmi s větší radostí.<sup>50</sup>

Obchodní zástupci musí při své práci dodržovat zásady Etického kodexu České asociace farmaceutických firem a ve vztahu k lékařské odborné veřejnosti musí vystupovat eticky. To mimo jiné zásady znamená, že jejich návštěva nesmí být pro lékaře obtěžující co do frekvence a délky, ale i obsahu. Obchodní zástupce musí během každé návštěvy předat navštívenému zdravotnickému odborníkovi všechny odborné informace o nabízeném léčivém přípravku a o způsobu jeho hrazení z prostředků veřejného zdravotního pojištění. Přitom nesmí za jakýchkoliv okolností platit poplatky za získání pozitivního přístupu zdravotnického odborníka.<sup>51</sup> Jelikož je dodržování etických zásad vyžadováno a kontrolováno nejen profesní společností farmaceutických firem ale i ze strany státních autorit, musí být tyto etické požadavky součástí požadovaných kompetencí obchodního zástupce.

Návštěvy obchodních zástupců u zdravotnických odborníků upravuje rovněž ustanovení Státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL) pro regulaci reklamy na humánní

---

<sup>50</sup> REZEK, R., FILIPOVÁ, A. Umění prodávat. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000.

<sup>51</sup> Etický kodex dostupný z WWW <http://www.aff.cz/eticky-kodex> [cit. 11.9.2014]

léčivé přípravky. Zaměřuje se na rozsah a formu informací, které musí obchodní zástupce při kontaktu se zdravotnickým odborníkem dodržet, a rovněž také povinný obsah takového sdělení např. název léčivého přípravku, složení, indikace a dávkování, hlavní nežádoucí účinky, požadavky na uchování, způsob hrazení a informaci, zda je přípravek vázaný na lékařský předpis. SÚKL považuje návštěvu obchodního zástupce u zdravotnického odborníka za formu reklamy, která spočívá v osobní prezentaci léčivého přípravku. Obchodní zástupce je podle SÚKL prostředníkem farmaceutické společnosti, která nese zodpovědnost za jednání svých zaměstnanců.<sup>52</sup> V zájmu dodržení tohoto právního rámce musí mít obchodní zástupce alespoň základní právní povědomí.

#### 6.4.2 Analýza a klasifikace získaných informací

Z informací získaných z příručky jakosti, která uvádí základní odpovědnosti a povinnosti obchodního zástupce, z popisu pracovní náplně, pracovního profilu a karet typových pozic jsem pořídila soupis požadovaných projevů chování, které vedou k efektivnímu výkonu. Tyto projevy jsem poté z hlediska jejich obsahu roztřídila do jednotlivých kompetenčních témat. Tímto způsobem bylo vytvořeno 16 kompetenčních témat, která jsou uvedena v následující tabulce.

**Tabulka č. 3: Požadované projevy chování a kompetenční témata**

Kompetenční téma		Požadovaný projev chování
1.	<b>Znalost zákazníků</b>	umí provést typologii zákazníka
		aktivně buduje vztah se zákazníkem
		vykonává pravidelné návštěvy u zákazníka a trvale o něj pečuje
		identifikuje potřeby a očekávání zákazníka
		umí na tyto potřeby operativně reagovat
		disponuje podrobnými znalostmi o zákazníkovi (profesní, osobní údaje, potřeby a očekávání)
2.	<b>Znalost produktu</b>	zná všechny aspekty a vlastnosti nabízeného produktu
		je schopen tyto vlastnosti prezentovat zákazníkovi
		je schopen reagovat na odborné dotazy
		umí vyzdvihnout silné stránky svého produktu

<sup>52</sup> Pokyn o regulaci reklamy SÚKL dostupný s WWW <http://www.sukl.cz/sukl/ust-27-verze-3> [cit. 11.9.2014]

		zná výhody a nevýhody produktu v porovnání s konkurencí
<b>3.</b>	<b>Znalost trhu</b>	zná konkurenční firmy a jejich produkty
		ví, jak pracují obchodní zástupci konkurenčních firem a umí na jejich aktivity účinně reagovat
		chápe konkurenční strategii a umí ji předvídat
		umí vyzdvihnout silné stránky svého produktu
		shromažďuje údaje o struktuře populace a výskytu nemocí ve svěřeném teritoriu
		zná potenciál předepisujících zákazníků
<b>4.</b>	<b>Efektivní komunikace</b>	umí se naladit na zákazníka a naslouchat jeho potřebám
		komunikuje jasně a srozumitelně
		pohotově formuluje myšlenky
		podává zpětnou vazbu
		udržuje a posouvá téma jednání žádoucím směrem
		uplatňuje asertivní přístup
		využívá prostředky neverbální komunikace
<b>5.</b>	<b>Prezentační dovednosti</b>	svým vystupováním vhodně prezentuje sebe, svoji firmu i produkt na veřejnosti
		umí využívat nástrojů efektivní komunikace v praxi
		vystupuje přesvědčivě a sebevědomě
		je si vědom vlastních předností a nedostatků a dokáže je formulovat a pracovat na nich
		umí vést prodejní rozhovor
		umí prezentovat svoji nabídku zákazníkovi
		umí zákazníka zaujmout svojí osobností
		ovládá pravidla slušného chování a společenského styku
<b>6.</b>	<b>Prodejní dovednosti</b>	zná fáze prodejního rozhovoru
		připravuje se na každé jednání
		umí argumentovat a následovat zákazníka
		sleduje uzavření obchodu
		umí si ověřit spokojenost zákazníka
<b>7.</b>	<b>Vyjednávací schopnosti</b>	vystupuje přesvědčivě
		pružně a efektivně argumentuje
		je schopný překonávat námitky
		v závislosti na fázi a okolnostech jednání využívá adekvátní vyjednávací metody a snaží se najít efektivní řešení
		jedná důstojně a s úctou
<b>8.</b>	<b>Samostatnost a zodpovědnost</b>	je schopný pracovat samostatně
		přebírá automaticky odpovědnost za svoje jednání
		má schopnost sebereflexe
		je schopen sebeřízení

		plánuje si své aktivity ve svěřeném teritoriu
		má právní povědomí a orientuje se v platné legislativě
<b>9.</b>	<b>Flexibilita a kreativita</b>	změny a nové přístupy považuje za příležitost
		pružně reaguje na změny podmínek
		dokáže se rychle přizpůsobit na změnu podmínek
		udržuje si nadhled a umí pracovat i pod tlakem
		hledá nové způsoby řešení – uplatňuje tvůrčí způsob
<b>10.</b>	<b>Iniciativa</b>	vyhledává náročné úkoly a příležitosti
		rozpozná, co je potřeba udělat, a nečeká na příkaz
		má iniciativní a aktivní přístup k organizaci schůzek
<b>11.</b>	<b>Loajalita a integrace se zaměstnavatelem</b>	jedná v souladu s pravidly a směrnici přijatými firmou
		uznává hodnoty a záměry firmy
		je ztotožněný s politikou firmy a uplatňuje ji u zákazníků
		respektuje principy nadřízenosti a podřízenosti
		má důvěru ve svého zaměstnavatele a jeho produkty
		je bezúhonný
<b>12.</b>	<b>Vedení evidence a administrativa</b>	zaznamenává a průběžně aktualizuje údaje o zákaznících
		vyhotovuje pravidelné reporty o svých aktivitách
		dodržuje termíny pro odevzdání reportů
		pravidelně předkládá vyúčtování svých výloh
<b>13.</b>	<b>Týmová práce</b>	je schopen pracovat na společných úkolech
		uvědomuje si význam všech členů v týmu
		podle potřeby je ochoten pomoci ostatním
		komunikuje a kooperuje s kolegy
		sdílí znalosti a zkušenosti s ostatními
		je schopen přijmout stanovisko a nápady druhých
		je otevřený ke kolegům
<b>14.</b>	<b>Výkonnost</b>	stanovuje priority mezi úkoly a řeší je podle závažnosti
		vyrovnává se s překážkami a překonává je
		rozumí svým úkolům a cílům a dotahuje je do konce
		při jednání se zákazníky vždy sleduje zaměření na cíl
		stanovuje si vlastní cíle
		je schopný podávat stabilní výkon
		je vytrvalý a houževnatý
		realizuje své nápady
		předvídá problémy a přijímá preventivní opatření
		umí předjímat riziko
		má schopnost a připravenost pracovat na sobě a vzdělávat se
		usiluje o kvalitu a efektivitu své práce

		pracuje spolehlivě a precizně
		je schopen pracovat pod tlakem
<b>15.</b>	<b>PC gramotnost</b>	ovládá práci s počítačem (MS Office)
		pracuje s firemními databázemi zákazníků
		využívá internet k vyhledávání informací o zákaznících a trhu
		pořizuje reporty v elektronické podobě
		využívá e-mailové komunikace
<b>16.</b>	<b>Řízení motorových vozidel</b>	vlastní řidičské oprávnění skupiny B a zvládá řízení motorového vozidla – aktivní řidič

Z hlediska využitelnosti kompetenčního modelu pro potřeby stanovení strategie vzdělávání je nutné jednotlivá témata sloučit a definitivně pojmenovat výsledné kompetence, které budou součástí předběžného kompetenčního modelu. Tímto způsobem bylo identifikováno sedm výsledných kompetencí, které jsou popsány v následující kapitole.

## 7 **Specifický kompetenční model pro pozici obchodního zástupce**

V této kapitole se věnuji sedmi výsledným kompetencím, které budou součástí předběžného kompetenčního modelu, a jejich obsahu. Obsah kompetence přitom vychází z žádoucích projevů chování, které jsou popsány v interních materiálech společnosti GFS, zejména pracovní náplni, a z katalogů typových pozicí.

### 1. **Efektivní komunikace** (zahrnuje kompetenční témata 4 a 5)

Obsah kompetence: Schopnost aktivně komunikovat, dobře prezentovat a také schopnosti naslouchat a argumentovat, porozumět verbálním i neverbálním sdělením, překonávat bariéry v komunikaci, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, srozumitelně slovně i písemně se vyjadřovat, asertivně jednat, schopnost sebereflexe, schopnost zaujmout, předvídání reakcí a prezentační dovednosti.

### 2. **Týmová spolupráce a sdílení informací** (zahrnuje kompetenční téma 13)

Obsah kompetence: Přípravenost a schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci, ochota poskytovat své vědomosti, být vstřícný, tolerantní, respektovat představy a názory druhých, dodržovat dohodnutá pravidla, sledovat skupinový cíl, a podílet se na společných úkolech, řešit problémy ve skupinové komunikaci a spolupráci, ocenit přínos ostatních a poskytovat jim zpětnou vazbu, vytvářet podporující prostředí, zastávat skupinové role a pozice, přijímat úkoly.

### 3. **Kreativita a flexibilita** (zahrnuje kompetenční témata 9 a 10)

Obsah kompetence: Schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny, přicházet s novými nápady a realizovat je s cílem získat vyšší výkon, kreativní myšlení, zvládnutí rizik a připravenost ke změnám. Operativnost a pružnost v myšlení a chování, tvůrčí přístup k úkolům, ochota změnit či přizpůsobit styl a metody práce podle aktuálních potřeb, schopnost přijímat nové myšlenky a postupy, inovativní myšlení.

### 4. **Výkonnost a samostatnost** (zahrnuje kompetenční témata 8, 11 a 14)

Obsah kompetence: Schopnost pracovat vědomě a vytrvale na svém úkolu a podávat vynikající pracovní výkon, schopnost řídit sebe sama, vyvíjet vlastní iniciativu, samostatně se rozhodovat na základě vlastní zkušenosti, nést odpovědnost za vlastní rozhodnutí a výsledky, stanovování si cílů, identifikace priorit, schopnost sebereflexe, optimalizace pracovních postupů, přijímání vhodných řešení a postupů, připravenost

vzdělávat se a osvojovat si nové dovednosti, aktivně vyhledávat informace, schopnost překonávat překážky a pracovat za nepříznivých okolností, schopnost plánovat si své aktivity, dodržovat termíny, jedná v souladu se zájmy organizace a má právní povědomí.

5. **Znalost produktu a trhu** (zahrnuje kompetenční témata 1, 2 a 3)

Obsah kompetence: Zná vlastnosti nabízeného produktu, disponuje odbornými znalostmi k produktu a je schopen ho zákazníkovi představit a zdůraznit jeho silné stránky, zná cílové skupiny svých zákazníků, umí provést typologii zákazníka, identifikovat jeho potřeby a očekávání, orientuje se ve svém teritoriu, zná konkurenční produkty a obchodní taktiky a umí na ně účinně reagovat.

6. **Prodejní dovednosti** (zahrnuje kompetenční témata 6 a 7)

Obsah kompetence: Umí využívat zásad efektivní komunikace, vystupuje přesvědčivě, ovládá prezentační techniky a vyjednávací taktiky při styku se zákazníkem, umí vést prodejní rozhovor a argumentuje na věcné a odborné úrovni, buduje a rozvíjí vztahy se zákazníkem, vystupuje sebevědomě a v souladu s etickými zásadami organizace.

7. **Technická způsobilost** (zahrnuje kompetenční témata 12, 15 a 16)

Obsah kompetence: Schopnost práce s PC (MS Office), interními informačními systémy, elektronickou poštou a internetem, zvládá běžnou administrativní práci a pořizuje požadované záznamy a reporty, má oprávnění a způsobilost k řízení osobního automobilu, má ekonomické a právní povědomí.

Grafická podoba výsledného kompetenčního modelu pro pracovní pozici obchodního zástupce ve farmaceutické společnosti GFS je následující:



**Obr. č. 5: Kompetenční model obchodního zástupce**



Po ověření kompetenčního modelu jej bude možné využít v praxi pro personální činnosti pro řízení lidských zdrojů pro pracovní pozici obchodního zástupce.

Pro jednotlivé kompetence vypracují stupnice rozvoje úrovně pro jednotlivé kompetence od nulových projevů přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence.<sup>53</sup> Stupnice poté slouží k posouzení úrovně rozvoje kompetence a podle této úrovně lze pak naplánovat následné rozvojové vzdělávací akce.

**Tabulka č. 4 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Efektivní komunikace** (upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

<b>Stupeň</b>	<b>Popis chování pro kompetenci Efektivní komunikace</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je značně problematické</li><li>• schopnost naslouchat druhým je omezená</li><li>• předávání informací ostatním je nahodilé</li></ul>

<sup>53</sup> Karta typové pozice obchodního zástupce dostupná na <http://katalog.nsp.cz> [ cit. 25.1.2014]

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má nepředvídatelné reakce</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje myšlenky v mluvené i písemné podobě</li> <li>• naslouchá ostatním bez obtíží a sdílí informace</li> <li>• reaguje přiměřeně na vzniklou situaci</li> <li>• komunikace není přesvědčivá</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky v mluvené i písemné podobě</li> <li>• naslouchá ostatním</li> <li>• reaguje asertivně na vzniklou situaci</li> <li>• dokáže zaujmout svým projevem</li> <li>• toleruje názory ostatních</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulování myšlenek v písemné i ústní podobě na velmi dobré úrovni</li> <li>• aktivně naslouchá ostatním</li> <li>• zdravě a přiměřeně se prosazuje</li> <li>• dokáže prezentovat před skupinou</li> <li>• vytváří prostředí pro otevřenou komunikaci s ostatními</li> <li>• vítá a rozvíjí názory ostatních</li> <li>• vyžaduje zpětnou vazbu</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulování myšlenek v písemné i ústní formě je na výborné úrovni</li> <li>• aktivně naslouchá za všech okolností</li> <li>• zdravé a přiměřené sebezprosazování je pro něj přirozené</li> <li>• prezentuje velkému fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit</li> <li>• přijímá názory ostatních a umí s nimi pracovat</li> <li>• umí pracovat se zpětnou vazbou</li> </ul>

**Tabulka č. 5 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Týmová spolupráce a sdílení informací** (upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

<b>Stupeň</b>	<b>Popis chování pro kompetenci Týmová spolupráce a sdílení informací</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce s ním je velmi problematická, pracovník je spíše pasivní</li> <li>• ochota pracovat v týmu na společném úkolu je zanedbatelná</li> <li>• vykazuje nízkou identifikaci se skupinovým cílem</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracovník je součástí skupiny a přizpůsobuje se požadovanému chování</li> <li>• respektuje skupinové cíle</li> <li>• sdílí informace, ale nenabízí je aktivně ostatním</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně spolupracuje</li> <li>• zapojuje se ochotně do činnosti týmu a sehrává v ní pozitivní roli</li> <li>• své aktivity směřuje ke společnému cíli</li> <li>• sdílí a nabízí informace</li> <li>• respektuje úsilí a výsledky ostatních ve skupině</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně působí na vytváření atmosféry a na potřeby skupiny</li> <li>• významně přispívá k dosahování skupinových cílů</li> <li>• je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti</li> <li>• sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu</li> </ul>

**Tabulka č. 6** Stupnice rozvoje úrovně kompetence **Kreativita a flexibilita** (upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

Stupeň	Popis chování pro kompetenci <b>Kreativita a flexibilita</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obtížně se vyrovnává se změnami</li> <li>• preferuje stereotypy a zaběhnuté způsoby</li> <li>• sám nepřichází s vlastními nápady</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změnám se dokáže přizpůsobit jen do míry „přežití“</li> <li>• stereotypy hrají důležitou roli</li> <li>• aktivně zpracovává podněty z okolí a je schopný přicházet s náměty na zlepšení</li> <li>• potřebuje více času na přijetí nových myšlenek a postupu</li> <li>• vnímá riziko a nechá se jím odradit</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů</li> <li>• přizpůsobuje se novému prostředí a úkolům, dokáže improvizovat</li> <li>• nebrání se novým metodám a postupům, sám hledá příležitosti pro zlepšení</li> <li>• je schopen přijímat nové myšlenky</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• připravuje a realizuje změny, sám je aktivně vyhledává</li> <li>• vidí příležitosti a přichází s originálními a inovativními řešeními</li> <li>• je ochoten se učit a rozvíjet</li> <li>• je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost</li> <li>• je iniciátorem nových a inovativních myšlenek</li> <li>• dokáže využívat originální myšlenky</li> <li>• trvale se rozvíjí a obohacuje své znalosti a dovednosti</li> </ul>

**Tabulka č. 7** Stupnice rozvoje úrovně kompetence **Výkonnost a samostatnost** (upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

Stupeň	Popis chování pro kompetenci <b>Výkonnost a samostatnost</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je nesamostatný a ani jednoduché úkoly neplní s jistotou</li> <li>• neumí se samostatně rozhodovat</li> <li>• jeho práce nedosahuje požadovaného výkonu</li> <li>• je nespolehlivý</li> <li>• jeho pracovní výkon musí být důsledně kontrolován</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samostatně plní jednoduché a přesně definované úkoly</li> <li>• orientuje se podle instrukcí a návodu</li> <li>• potřebuje dohled a podporu</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeho výkon je spolehlivý a stabilní</li> <li>• orientuje se na výkon i na výsledek</li> <li>• reaguje na zpětnou vazbu a umí se poučit z chyb</li> <li>• je schopný sebekontroly a sebemotivace</li> <li>• řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní s orientací na výkon a výsledek</li> <li>• řídí sám sebe, plánuje, rychle a pružně reaguje</li> <li>• nebojí se zodpovědnosti a přebírá určitou míru rizika</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeho výkon i výsledek jsou nadstandardní</li> <li>• má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu</li> <li>• plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat</li> <li>• motivuje sebe i ostatní</li> <li>• nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí správně posoudit</li> </ul>

**Tabulka č. 8 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Znalost produktu a trhu**  
(upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

<b>Stupeň</b>	<b>Popis chování pro kompetenci Znalost produktu a trhu</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezná dokonale svůj produkt ani produkt konkurence</li> <li>• není schopen vyzdvihnout silné stránky produktu</li> <li>• neumí provést typologii a segmentaci zákazníků</li> <li>• neorientuje se ve svém teritoriu</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zná silné i slabé stránky svého produktu</li> <li>• je schopen je zákazníkovi představit</li> <li>• zná cílové skupiny svých zákazníků</li> <li>• zná konkurenční produkty</li> <li>• je schopen se orientovat na svém teritoriu</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivně prezentuje svým zákazníkům silné stránky produktu</li> <li>• využívá odborných medicínských znalostí</li> <li>• běžně provádí segmentaci zákazníků</li> <li>• je schopen zacílení na konkrétní zákazníky</li> <li>• monitoruje produkty a aktivity konkurence</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokonale zná nejen svůj produkt, ale i produkt a aktivity konkurence</li> <li>• má zmapované své teritorium</li> <li>• dokonale zná potřeby svých zákazníků a umí na ně reagovat</li> <li>• sám si aktivně plánuje a organizuje práci</li> <li>• dokonale se orientuje v informacích, umí je vyhledávat a zpracovávat</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokonale zná produkt, umí ho efektivně nabídnout</li> <li>• rutinně provádí typologii zákazníků</li> <li>• důkladně zná produkty a aktivity konkurence a umí je předvídat a reagovat na ně</li> </ul>

**Tabulka č. 9 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Prodejní dovednosti** (upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

<b>Stupeň</b>	<b>Popis chování pro kompetenci Prodejní dovednosti</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezná techniky kladení otázek a zjišťování potřeb zákazníka</li> <li>• nezná strukturu prodejního rozhovoru</li> <li>• neovládá prezentační dovednosti a zásady efektivní komunikace</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• částečně zná a používá technicky kladení otázek a zjišťování zákaznických potřeb</li> <li>• zná strukturu prodejního rozhovoru a občas ji používá</li> <li>• částečně využívá zásady efektivní komunikace a prezentační dovednosti</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zná a běžně používá techniku zjišťování potřeb a zvládnání námitek</li> <li>• při jednání postupuje podle struktury prodejního rozhovoru</li> <li>• běžně používá zásady efektivní komunikace</li> <li>• prezentuje sebevědomě sebe i produkt</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovládá techniky zjišťování potřeb zákazníka</li> <li>• argumentuje na věcné i odborné úrovni</li> <li>• dokonale zná potřeby svých zákazníků a umí na ně reagovat</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• předvídá potřeby svých zákazníků</li> <li>• buduje a rozvíjí vztahy se zákazníkem</li> <li>• vystupuje sebevědomě a přesvědčivě</li> <li>• je schopný odborně vést své kolegy</li> </ul>

**Tabulka č. 10 Stupnice rozvoje úrovně kompetence Technická způsobilost**  
(upraveno podle Národní soustavy povolání – karty typových pozic)

<b>Stupeň</b>	<b>Popis chování pro kompetenci Technická způsobilost</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má řidičské oprávnění, ale využívá ho sporadicky</li> <li>• orientuje se v základních ekonomických pojmech a běžných účetních dokladech</li> <li>• ovládá základní funkce počítače</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má řidičské oprávnění a zvládá jízdu na kratší trasy</li> <li>• orientuje se v základních ekonomických ukazatelích a ovládá terminologii</li> <li>• ovládá běžné PC programy, elektronickou komunikaci a vyhledávání na internetu</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má řidičské oprávnění a řídí automobil i na delší vzdálenosti</li> <li>• orientuje se v ekonomickém a finančním řízení</li> <li>• ovládá pokročilejší funkce PC aplikací, pracuje s databázemi</li> </ul>

## **8 Ověření a validizace kompetenčního modelu**

Cílem ověření a validizace kompetenčního modelu je zjištění, zda model správně popsal a postihl chování, které je nezbytné pro dosahování vysokého výkonu zaměstnanců zařazených na pozici obchodního zástupce ve farmaceutické firmě. Ačkoliv tato část procesu tvorby kompetenčního modelu není součástí mé bakalářské práce, navrhuji jako metodu pro ověření jednotlivých kompetencí v prostředí společnosti GFS použít dotazník 360° zpětné vazby, který by měl být předložen obchodním zástupcům, jejich přímému nadřízenému, managementu společnosti a pokud je to s ohledem na stupeň vybudovaného vztahu se zákazníkem možné i některým lékařům. Základem dotazníku by měly být projevy chování k jednotlivým kompetencím popsaným v kapitole 6.4.2. Respondenti by měli ohodnotit jednotlivé kompetence bodovým ohodnocením na stupnici 1-4 podle důležitosti, kterou té které kompetenci přiřkládají.

## Závěr

Cílem mé práce bylo vytvoření předběžného kompetenčního modelu pro pracovní pozici obchodního farmaceutického zástupce. V úvodu práce jsem se zabývala teoretickým ukotvením základních pojmů tak, jak jej uvádí odborná literatura. Jedná se zejména o definici kompetence, jejích složek, druhů, definici a popis postupu tvorby kompetenčního modelu. Další část práce jsem věnovala charakteristice organizace GFS, pro kterou je kompetenční model vytvářen. Nejobsáhlejší část práce je zaměřena na sběr dat a jejich třídění za účelem identifikace kompetencí. Potřebné informace jsem čerpala z dostupných interních materiálů, odborné literatury a externích materiálů, zejména karet typových pozic. V poslední kapitole jsem se věnovala samotné tvorbě kompetenčního modelu pro zvolenou pracovní pozici – obchodní zástupce. Pro naplnění cíle jsem si zvolila model specifických kompetencí, který co nejpřesněji popisuje charakteristiky dané pozice.

V procesu tvorby kompetenčního modelu jsem postupovala podle jednotlivých pěti fází, a to přípravné fáze, sběru dat, fáze analýzy a klasifikace informací, popisu a tvorbě kompetencí a kompetenčního modelu a ověření a validizaci. Projevy chování jsem seskupila do jednotlivých kompetenčních témat a tyto pak seskupila do výsledných sedmi kompetencí. Výsledkem této fáze je předběžný kompetenční model uvedený v grafické podobě na obrázku č. 5. Tímto výstupem jsem naplnila cíl mé práce, kterým bylo vytvořit kompetenční model pro obchodní zástupce farmaceutické společnosti. Po ověření a validizaci může být tento kompetenční model používán pro výběr, adaptaci, hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Věřím, že bude použitelný v praxi a společnosti GFS přinese vedle zkvalitnění činností v personální práci a řízení lidských zdrojů i zvýšení ekonomické prosperity a prostřednictvím obchodních zástupců jako nositelů firemní kultury zlepšení dobrého jména u svých zákazníků.

Kompetenční model patří mezi stěžejní nástroje řízení lidí v organizacích. Jedná se o uspořádaný a ucelený výčet kompetencí, které jsou charakteristické pro konkrétní pracovní pozici. Popisuje konkrétní kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> VETEŠKA, J., TURIECKOVÁ, M.: Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008, s. 60.

## **Seznam literatury a ostatních zdrojů**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. IBSN 80-7261-064-3

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. IBSN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000. ISBN 80-85963-93-0.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

REZEK, R., FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-905-5.

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

### **Interní zdroje**

GFS. *Příručka jakosti*. Praha. 5. vyd. 2011.

GFS. *Popis pracovní náplně obchodního farmaceutického zástupce*. Praha, 2014.

### **Internetové zdroje**

Hodnotící standardy pro typovou funkci obchodník - prodejce Českého institutu pro marketing dostupný z <http://www.certifikace-cima.cz/> [cit. 11.9.2014]



Etický kodex Asociace Českých farmaceutických firem dostupný z <http://www.aff.cz/eticky-kodex> [cit. 11.9.2014]

Pokyn Státního ústavu pro kontrolu léčiv o regulaci reklamy na humánní léčivé přípravky dostupný z [http://www.sukl.cz/sukl/ust-27-verze\\_3](http://www.sukl.cz/sukl/ust-27-verze_3) [cit. 11.9.2014]

Karta typové pozice obchodního zástupce Národní soustavy povolání dostupný z <http://katalog.nsp.cz> [cit. 25.1.2014]

## **Seznam obrázků, tabulek a grafů**

Obr. č. 1: Hierarchický model struktury kompetence

Obr. č. 2: Uplatnění kompetenčního modelu

Obr. č. 3: Organigram společnosti GFS

Obr. č. 4: Organigram obchodního oddělení společnosti GFS

Obr. č. 5: Kompetenční model obchodního zástupce společnosti GFS

Tabulka č. 1: Popis pracovní náplně obchodního zástupce společnosti GFS

Tabulka č. 2: Pracovní profil

Tabulka č. 3: Požadované projevy chování a kompetenční témata

Tabulka č. 4: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Efektivní komunikace

Tabulka č. 5: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Týmová spolupráce a sdílení informací

Tabulka č. 6: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Kreativita a flexibilita

Tabulka č. 7: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Výkonnost a samostatnost

Tabulka č. 8: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Znalost produktu a trhu

Tabulka č. 9: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Prodejní dovednosti

Tabulka č. 10: Stupnice rozvoje úrovně kompetence Technická způsobilost

## **Anotace**

Jméno a příjmení autora:	Petra Hermanová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název práce:	Vzdělávání obchodních zástupců ve farmaceutické společnosti
Vedoucí práce:	Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
Počet znaků:	73 170
Počet použitých zdrojů:	18
Klíčová slova:	kompetence, kompetenční model, obchodní zástupce, farmaceutická společnost
Keywords:	competency, competency model, sales representative, pharmaceutical company

Práce se zabývá tvorbou předběžného specifického kompetenčního modelu pro pozici obchodního zástupce ve farmaceutické firmě. V úvodu se věnuji terminologickému ukotvení pojmů kompetence a kompetenční model a popisují jednotlivé fáze tvorby kompetenčního modelu od přípravné fáze až po fázi jeho ověření a validizaci. Po stručném představení farmaceutické společnosti GFS se ve druhé části práce věnuji tvorbě předběžného kompetenčního modelu pro obchodní zástupce na základě vstupních informací získaných z analýzy interních i externích materiálů.

## **Annotation**

This thesis deals with the creation of a preliminary specific competency model for sales representative in a pharmaceutical company. The introduction is dedicated to the theoretical foundation of competencies and competency model including definition of individual steps from preparation to validation phase of competency model. Second part of the thesis, after a brief presentation of pharmaceutical company GFS, deals with the creation of competency model for sales representatives based on the input information obtained from the analysis of internal and external materials.