

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Tvorba kompetenčního modelu ve vybrané organizaci

Štěpán Ryba

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Štěpán Ryba

Projektové řízení

Název práce

Tvorba kompetenčního modelu ve vybrané organizaci

Název anglicky

Creation of competency model in the selected organization

Cíle práce

Cílem diplomové práce je identifikovat kompetence obchodních zástupců ve vybrané organizaci a na jejich základě vytvořit kompetenční model. Dalšími dílčími cíli je nalezení vztahů mezi kompetencemi a zhodnocení kompetencí z hlediska jejich důležitosti.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu, analýze a srovnání různých odborných dokumentů zabývajících se dotčenou tematikou.

V praktické části jsou využity metody analytické a syntetické. Při získávání dat jsou užity techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak techniky dotazování, techniky řízeného rozhovoru. Syntetická metoda je zejména uplatněna při agregování nových poznatků, při koncipování nových přístupů k personální práci získaných průzkumem odborné problematiky v organizaci.

Praktická část – zmapování procesů hodnocení a rozvoje kompetencí obchodníků, identifikace kompetencí, návrh nové struktury kompetenčního modelu, identifikace vztahů mezi kompetencemi, zhodnocení vah jednotlivých kompetencí.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personální řízení, manažer, hodnocení zaměstnanců, kompetenční model, kompetence, obchodník, procesní modelování

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŘEPA, V. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Konzultant

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Tvorba kompetenčního modelu ve vybrané organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Josefu Křížovi, CSc., za odborné vedení mé diplomové práce. Rovněž chci poděkovat Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. a zaměstnancům společnosti ABB s.r.o. za poskytnutí konzultací a cenných informací.

Tvorba kompetenčního modelu ve vybrané organizaci

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá kompetencemi obchodníků ve vybrané společnosti. Cílem práce je vytvořit kompetenční model pro obchodní zástupce, dále pak nalézt vztahy mezi kompetencemi a vyhodnotit důležitost jednotlivých kompetencí.

První část práce je teoretická a zahrnuje kapitoly o řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, kompetencích, procesním modelování, sémantické síti a vícekritériálním rozhodování.

Druhá část práce je praktická a nejprve představuje vybranou společnost. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, organizační struktuře řízení lidských zdrojů a programech hodnocení zaměstnanců. Další kapitola praktické části je věnována vlastním návrhům. Nejprve jsou zmapovány a popsány procesy hodnocení a rozvoje kompetencí, následně probíhá identifikace kompetencí obchodníků a tvorba kompetenčního modelu. Další kapitola se zabývá nalezením vztahů mezi kompetencemi pomocí sémantické sítě. V poslední kapitole praktické části jsou vypočteny a zhodnoceny váhy jednotlivých kompetencí. Na závěr diplomové práce jsou shrnuty všechny výsledky a vysloveny doporučení pro vybranou společnost.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, manažer, hodnocení zaměstnanců, kompetence, kompetenční model, obchodník, procesní modelování.

Creation of competency model in the selected organization

Summary

This thesis deals with the competences of sales representatives in the selected organization. The aim is to create a competency model for the sales representatives. Other goals are to find the relationship between competencies and assess the importance of the individual competencies.

The first part is theoretical and includes chapters about the human resources management, the employee assessment, the competences, the process modeling, the semantic network and the multi-criteria decision-making.

The second part is practical and the selected company is introduced here. There is basic information about the company, the organizational structure of human resource management and the programs of the employees' evaluation. Another chapter of the practical part is devoted to the own proposals. Firstly, the processes of evaluation and development of the competencies are mapped and described. Subsequently there is processing of the identification of competencies of sales representatives and the creation of the competency model. The next chapter is an attempt to find a relationship between competencies using semantic networks. In the last chapter of the practical part there are calculations and assessments for the weight of the individual competencies. In the conclusion of the thesis there are summarizations of the results and recommendations for the selected company.

Keywords: human resource management, manager, employee assessment, competence, competency model, sales representative, process modeling.

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce.....	14
3 Metodika	14
4 Teoretická východiska	16
4.1 Personalistika	16
4.1.1 Personální administrativa.....	16
4.1.2 Personální řízení	17
4.1.3 Řízení lidských zdrojů	17
4.2 Personální činnosti	19
4.3 Hodnocení zaměstnanců.....	21
4.3.1 Oblasti hodnocení zaměstnanců.....	22
4.4 Kompetence.....	24
4.4.1 Konstrukce kompetence.....	24
4.4.2 Kompetenční model.....	27
4.4.3 Řízení podle kompetencí CBM.....	29
4.4.4 Rozvoj podle kompetencí	30
4.4.5 Hodnocení kompetencí	31
4.5 Podnikové procesy	33
4.5.1 Definice procesu	33
4.5.2 Rozdělení procesů.....	34
4.5.3 Zlepšování procesů	35
4.5.4 Modelování podnikových procesů.....	35
4.5.4.1 Business Process Modeling Notation (BPMN).....	36
4.6 Expertní systémy.....	39
4.6.1 Reprezentace znalostí	39
4.6.2 Sémantická síť	40
4.7 Vícekriteriální rozhodování	42
4.7.1 Metoda AHP (analytický hierarchický proces)	42
4.7.2 Metoda ANP (analytický síťový proces)	42
5 Praktická část	43
5.1 Představení společnosti ABB s.r.o.	43
5.1.1 Základní údaje a historie firmy.....	43
5.1.2 Divize a portfolio produktů.....	44
5.1.3 ABB v České republice.....	46

5.2	Řízení lidských zdrojů v ABB s.r.o.	47
5.2.1	Role v organizační struktuře HR v ABB ČR.....	48
5.2.2	Programy hodnocení zaměstnanců ve společnosti ABB	50
5.3	Tvorba procesů pro jednotlivé situace HR.....	52
5.3.1	Proces hodnocení kompetencí obchodníků.....	52
5.3.2	Proces „Rozvojové akce“ – školení	54
5.4	Tvorba kompetenčního modelu obchodníků.....	56
5.4.1	Identifikace kompetencí.....	56
5.4.2	Současné hodnocení kompetencí obchodníků	57
5.4.3	Klasifikace kompetencí podle karierní pozice obchodníka	58
5.4.4	Vlastní zpracování kompetenčního modelu obchodníků.....	59
5.4.4.1	Obchodní kompetence	61
5.4.4.2	Behaviorální kompetence	67
5.4.4.3	Technické kompetence	77
5.5	Zobrazení kompetenčního modelu v sémantické síti.....	81
5.6	Kvantifikace sémantického modelu	87
5.6.1	Výpočet vah kompetencí dle struktury navrženého modelu.....	87
5.6.2	Výpočet vah kompetencí se zahrnutím preferencí obchodníků.....	89
5.6.3	Diskuze a srovnání výsledků vah.....	91
6	Výsledky a diskuze	93
7	Závěr.....	95
8	Seznam použitých zdrojů	96
9	Přílohy	98
A.	Popis obchodní pozice obchodníka	98
B.	Výpočet vah kompetencí dle struktury sémantické sítě.....	99
C.	Dotazník na preference kompetencí obchodníků.....	101

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři oblasti hodnocení zaměstnanců	22
Obrázek 2: Příklad konstrukce kompetencí role mistra výroby	25
Obrázek 3: Typy činností dle BPMN	36
Obrázek 4: Typy událostí dle BPMN	37
Obrázek 5: Příklad brány dle BPMN	38
Obrázek 6: Typy toků dle BPMN	38
Obrázek 7: Příklad bazénu s vytvořenými drahami dle BPMN.....	38
Obrázek 8: Ukázka sémantické sítě	41
Obrázek 9: Divize energetika	44
Obrázek 10: Divize robotika a pohony	44
Obrázek 11: Divize elektrotechnické výroby	45
Obrázek 12: Divize průmyslová automatizace	45
Obrázek 13: Sídla ABB v České republice	46
Obrázek 14: Organizační struktura řízení lidských zdrojů pro ČR	47
Obrázek 15: Proces hodnocení kompetencí obchodníků	53
Obrázek 16: Proces „rozvojové akce“ – školení.....	55
Obrázek 17: Sémantická síť	82

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad rozdělení úrovně kompetence	32
Tabulka 2: Klasifikace kompetencí podle karierní pozice obchodníka	58
Tabulka 3: Nová struktura kompetenčního modelu.....	59
Tabulka 4: Znalosti a přehled o trhu a byznysu – Odborná témata	61
Tabulka 5: Znalosti a přehled o trhu a byznysu – Doporučené postupy.....	61
Tabulka 6: Znalosti a přehled o trhu a byznysu – Doporučení pro vlastní rozvoj.....	62
Tabulka 7: Obchodní postupy a nástroje CRM – Odborná témata.....	63
Tabulka 8: Obchodní postupy a nástroje CRM – Doporučené postupy	64
Tabulka 9: Obchodní postupy a nástroje CRM – Doporučení pro vlastní rozvoj	65
Tabulka 10: Řízení smluvních podmínek a rizik – Odborná témata	65
Tabulka 11: Řízení smluvních podmínek a rizik – Doporučené postupy.....	66
Tabulka 12: Řízení smluvních podmínek a rizik – Doporučení pro vlastní rozvoj.....	67
Tabulka 13: Vztahy se zákazníky – Odborná témata	67
Tabulka 14: Vztahy se zákazníky – Doporučené postupy	68
Tabulka 15: Vztahy se zákazníky – Doporučení pro vlastní rozvoj.....	69
Tabulka 16: Obchodní odhodlání – Odborná témata.....	70
Tabulka 17: Obchodní odhodlání – Doporučené postupy	70
Tabulka 18: Obchodní odhodlání – Doporučení pro vlastní rozvoj	71
Tabulka 19: Obchodní kontakty – Odborná témata.....	72
Tabulka 20: Obchodní kontakty – Doporučené postupy	72
Tabulka 21: Obchodní kontakty – Doporučení pro vlastní rozvoj	73
Tabulka 22: Prodejní techniky – Odborná témata	74
Tabulka 23: Prodejní techniky – Doporučené postupy.....	74
Tabulka 24: Prodejní techniky – Doporučení pro vlastní rozvoj.....	75
Tabulka 25: Přístup ke změnám – Odborná témata.....	76
Tabulka 26: Přístup ke změnám – Doporučené postupy	76
Tabulka 27: Přístup ke změnám – Doporučení pro vlastní rozvoj	77
Tabulka 28: Nabídka servisních služeb – Odborná témata.....	77
Tabulka 29: Nabídka servisních služeb – Doporučené postupy.....	78
Tabulka 30: Nabídka servisních služeb – Doporučení pro vlastní rozvoj	78
Tabulka 31: Využití technických znalostí – Odborná témata.....	79

Tabulka 32: Využití technických znalostí – Doporučené postupy	80
Tabulka 33: Využití technických znalostí – Doporučení pro vlastní rozvoj	80
Tabulka 34: Převedení vztahů mezi kompetencemi do číselné podoby	87
Tabulka 35: Výpočet výsledných vah kompetencí	87
Tabulka 36: Výsledné váhy a pořadí kompetencí dle struktury sémantického modelu	88
Tabulka 37: Výsledky z dotazníku	89
Tabulka 38: Výsledné váhy a pořadí kompetencí se zahrnutím preferencí obchodníků	90
Tabulka 39: Testování rozdílu mezi dvěma rozptyly (F-test).....	92

Seznam grafů

Graf 1: Výsledné váhy kompetencí dle struktury sémantického modelu	88
Graf 2: Výsledné váhy kompetencí se zahrnutím preferencí obchodníků	90
Graf 3: Srovnání dvou výpočtů vah kompetencí	91
Graf 4: Rozdíl mezi dvěma výpočty vah kompetencí.....	91

1 Úvod

Význam lidských zdrojů se stává stále více důležitý pro každou prosperující organizaci. Úspěch firmy je sice odvozován od dosažených výsledků, avšak základem pro tyto výsledky jsou právě lidé, kteří pro organizaci pracují. Kompetence zaměstnanců vyjadřují předpoklady pro vykonávání pracovních úkolů a tedy i předpoklady pro zajištění úspěchu firmy. Vzniklé problémy, se kterými se firma může potýkat, mohou být odvozeny od absence některých kompetencí pracovníků, kteří jsou odpovědní za výkon práce, ale i manažerů, kteří tuto práci zadávají. Úkolem personalistů a dalších specialistů je sestavit takové kompetenční modely, pomocí nichž budou moci efektivně vybírat, hodnotit, ale i rozvíjet zaměstnance. Cílem organizace je spolupracovat s kompetentními zaměstnanci, kteří jsou schopni zajistit pracovní úkoly v požadované míře.

Pro tuto problémovou oblast byla navázána spolupráce se společností ABB s.r.o. (dále jen „*ABB*“), která se zaměřuje na energetiku a automatizaci. Společnost vyrábí a dodává produkty svým zákazníkům, kteří pocházejí z oblasti průmyslu, energetiky, dopravy a infrastruktury. Hlavní důraz je tedy kladen na spokojenost zákazníků, což samozřejmě závisí na kvalitě dodaných produktů od společnosti ABB. Nemalý význam však má i práce obchodních zástupců společnosti ABB, kteří přicházejí se zákazníky každý den do kontaktu. Jejich hlavním cílem je uspokojit potřeby zákazníků a podpořit růst obchodu. Mimo jiné se obchodní zástupci snaží hledat nové příležitosti, navazovat a udržovat vztahy se zákazníky, zastřešovat celé obchodní případy a v neposlední řadě spolupracovat se svými kolegy. Pro zajištění všech těchto činností je nezbytné, aby měl obchodník požadované kompetence. Kompetence obchodníků jsou tedy předpokladem pro vytváření zisku společnosti ABB.

Tato diplomová práce se zaměřuje na kompetence obchodních zástupců společnosti ABB. Klade si za cíl vytvořit kompetenční model pro obchodníky, který bude každou kompetenci rozdělovat do několika možných úrovní. Kompetence tak budou moci sloužit pro hodnocení obchodníků, ale zároveň budou mít rozvojový charakter. Dále bude zajímavé vysledovat, jestli mezi kompetencemi existují nějaké vztahy a jak jsou jednotlivé kompetence vnímány u obchodníků z hlediska důležitosti.

2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je identifikovat kompetence obchodních zástupců ve společnosti ABB s.r.o. a na jejich základě vytvořit kompetenční model.

Dalšími dílčími cíli jsou:

- Zmapování procesů hodnocení a rozvoje kompetencí obchodníků;
- Nalezení vztahů mezi kompetencemi pomocí sémantické sítě;
- Zhodnocení kompetencí z hlediska jejich důležitosti.

3 Metodika

První krok práce spočívá ve studiu odborné literatury, zabývající se tematikou řízení lidských zdrojů, hodnocením zaměstnanců, kompetencemi, podnikovými procesy sémantickou sítí a metodami vícekriteriálního rozhodování. Na základě získaných znalostí je sepsána literární rešerše, která slouží jako teoretické východisko pro tvorbu praktické části práce. Při psaní literární rešerši je čerpáno především z odborných knižních zdrojů, některých internetových zdrojů a zkušeností autora, které získal během studia.

V dalším kroku je třeba se seznámit se společností ABB. Nejprve jsou osloveny příslušné osoby v této firmě a následně je s nimi navázána spolupráce. Konkrétně jde o personálního ředitele a manažera obchodu. Tyto osoby poskytují nutné informace pro lepší pochopení fungování společnosti a sepsání praktické části práce. Při získávání dat jsou použity techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak techniky dotazování a techniky řízeného rozhovoru. Autor se seznamuje se základními údaji o firmě, historií firmy a portfoliem produktů a řízením lidských zdrojů ve společnosti. Ve spolupráci s obchodním a personálním manažerem autor analyzuje současné hodnocení kompetencí obchodníků a následně navrhuje společnosti tvorbu nového kompetenčního modelu pro rozvoj a hodnocení kompetencí. Probíhá diskuze, co by bylo třeba zlepšit, a co by mohlo přinést prospěch firmě.

Ve třetím kroku začíná tvorba praktické části práce. Předpokladem pro tvorbu vlastní části práce jsou teoretická východiska a navázaná spolupráce s vybranou společností. Na základě získaných informací a metodologie BPMN (notace pro modelování podnikových

procesů) autor mapuje procesy hodnocení a rozvoje kompetencí obchodníků. Pro tvorbu procesů je využit program Bizagi modeler (verze 3,0).

Identifikace kompetencí obchodních zástupců probíhá na základě rozhovoru s personálním manažerem a studiem interních materiálů ABB. Následuje tvorba kompetenčního modelu. Každá kompetence je navržena do 3 podtémat a 5 znalostních úrovních. Pro tvorbu každé kompetence, jsou využity podnikové dokumenty a také probíhá průběžně konzultace s personálním manažerem. Všechny navržené kompetence musí splňovat současné požadavky kladené na obchodníky.

Další kapitola je zaměřena na vztahy mezi kompetencemi. Ve společnosti je sjednán workshop s personálním a obchodním manažerem, jehož cílem je pomocí sémantické sítě identifikovat vztahy mezi kompetencemi obchodních zástupců. Výsledné vztahy jsou znázorněny v sémantické síti a také slovně popsány.

Poslední kapitola praktické části se zabývá výpočtem a zhodnocením vah jednotlivých kompetencí. Pro výpočet je použita metoda ANP (analytic network process). První výsledky vah jsou vypočteny pomocí tabulkového procesoru a vychází ze struktury sémantické sítě. Druhé výsledky vah jsou vypočteny v programu Super Decisions (verze 2,8) a zahrnují preference obchodníků. Pro zjištění preferencí obchodníka je vytvořen dotazník, který má za úkol zjistit, jaká kompetence ve vybrané dvojici je více preferována z hlediska důležitosti. Oba typy výpočtů vah kompetencí jsou srovnány a statisticky otestovány pomocí F-testu.

V posledním kroku jsou sepsány výsledky a diskuze. V této kapitole jsou zhodnoceny výsledky a přínosy práce, také je vysloveno doporučení pro společnost ABB a vyjádření společnosti ABB k diplomové práci. V závěru je stručně shrnuto vše, co bylo v práci vytvořeno.

4 Teoretická východiska

4.1 Personalistika

Fungování organizace může probíhat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit a využívat materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Z čehož materiální a finanční zdroje jsou zdroje neživé a je třeba je oživit. Do chodu je uvedou právě zdroje lidské, přičemž jejich pohonnou hmotou jsou zdroje informační. Lidské zdroje jsou zpravidla nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Personalistika (personální práce) tedy jejich řízení a hospodaření s nimi má klíčový význam pro celé řízení organizace.¹

Definice personální práce: *„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledku jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*²

Personální práce obecně vyjadřuje filosofii a přístup firmy k řízení a vedení lidí. V běžném životě však představuje označení výkonu personálních činností, které zprostředkovává personalista. Mezi základní přístupy (koncepce) k personální práci patří:

- Personální administrativa;
- Personální řízení;
- Řízení lidských zdrojů.³

4.1.1 Personální administrativa

Jedná se o historicky nejstarší pojetí personální práce. Je to služba, která zajišťuje administrativní práce týkající se zaměstnávání lidí, uchování dokumentů a informací zaměstnanců.⁴

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2015, s. 13.

² Tamtéž, s. 13.

³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 5, 13.

⁴ KOUBEK, ref. 1, s. 14.

Personální administrativou se spravuje personální agenda a zabezpečuje se výkon personálních činností. Je to servisní služba, kterou personalisté vykonávají pro vedoucí pracovníky. Personální útvar zabezpečuje a má odpovědnost za administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí a vykazování záležitostí vůči státu, např. přijetí nového zaměstnance, uzavření pracovní smlouvy, zákonná školení, mzdové účetnictví, evidence sociálního a zdravotního pojištění, odvod daní, výkazy vůči statistickému úřadu apod. Tato administrativa plyne z povinnosti zaměstnavatele dle právních předpisů.⁵

4.1.2 Personální řízení

Personální řízení má povahu spíše operativního řízení. Veškerá práce je orientována na vnitřní organizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Málo pozornosti je už však věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení lidských zdrojů a zaměstnanosti v organizaci.⁶ Personální řízení v širším slova smyslu vychází z předpokladu, že dobře vybraný, organizovaný a motivovaný personál má významnou roli pro zabezpečení prosperity organizace.⁷

4.1.3 Řízení lidských zdrojů

V posledních letech je nahrazován pojem personální řízení pojmem řízení lidských zdrojů. V přístupu řízení lidských zdrojů je záměrem zdůraznit rostoucí význam jedince ve vztahu k organizaci. Řízení lidských zdrojů se snaží plně využít lidský potenciál a schopnosti. Využitím lidského potenciálu se má na mysli, poskytnout takové příležitosti, které budou přínosem pro jedince i pro podnik.⁸

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako: „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.*“⁹

„*Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“¹⁰

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 5, 13.

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2015, s. 15.

⁷ DVOŘÁKOVÁ, ref. 5, s. 5.

⁸ KÖNIGOVÁ, Martina, *Personální řízení*. 2013, s. 2.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 2002, s. 27.

¹⁰ Tamtéž

Mezi základní charakteristiky řízení lidských zdrojů patří:

- Orientace na vnější vlivy formování a fungování pracovní síly organizace jako je demografický vývoj, ekonomické prostředí, životní prostředí, legislativa, atd.;
- Strategický přístup ke všem personálním činnostem;
- Důraz na rozvoj organizační kultury a pracovních vztahů;
- Personální práce, už není jen záležitostí personalistů, ale stává se součástí práce liniových manažerů. Ti nesou odpovědnost za operativní personální činnosti. Personální útvar má pro ně funkci podpůrnou;
- Ředitel lidských zdrojů je zároveň součástí vrcholového vedení organizace;
- Posilování pracovního vztahu mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem;
- Důraz na výkonovou orientaci s cílem zabezpečit kvalitu pro zákazníky a uspokojit tak jejich potřeby;
- Orientace na kvalitu života a spokojenost zaměstnanců;
- Oddanost a závazek zaměstnanců vůči organizaci;
- Budování pověsti dobrého zaměstnavatele.¹¹

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou:

- Soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Zařazení správného člověka na správné místo a snaha o to, aby tento člověk byl stále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. V současné době se stále více uplatňuje tzv. tailoring neboli „šití“ pracovního místa nebo úkolu na míru zaměstnancovi. Místo nalezení správného člověka na správné místo, je snahou nalézt pro zaměstnance správnou náplň práce, aby byly využity všechny jeho schopnosti;
- Optimální využití pracovní doby a pracovních schopností zaměstnanců v organizaci;
- Budování týmů, efektivního vedení lidí a mezilidských vztahů v organizaci;
- Personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace. Jedná se zejména o rozvoj pracovních schopností, osobnosti, pracovní kariéry, tak aby se zaměstnanec ztotožnil se zájmy organizace;
- Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.¹²

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 8.

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2015, s. 17, 18.

První tři úkoly jsou zaměřeny převážně na potřeby organizace. Čtvrtý úkol podporuje zájmy zaměstnance a ukazuje na skutečnost, že bez řádného rozvoje zaměstnanců, není možné plnit předchozí tři úkoly. Pátý úkol respektuje zájmy organizace i zaměstnance.¹³

4.2 Personální činnosti

Jedná se především o administrativně-správní činnosti, koncepční, metodické a analytické činnosti. V neposlední řadě zde patří poradenství určené pro manažery a zaměstnance. Personální útvar zajišťuje následující výčet činností v oblasti řízení a vedení lidí:

Vytváření pracovních úkolů – a s nimi spojené pravomoci, odpovědnosti, vztahy, požadovaná kvalifikace a podmínky, v nichž práce probíhá.

Analýza pracovních míst - se zabývá zkoumáním údajů o pracovním místě (zejména o pracovních úkolech a podmínkách) a také o požadavcích na zaměstnance.

Plánování lidských zdrojů – rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a jakému termínu.

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců – způsoby pokrytí potřeby lidských zdrojů. Cílem získávání zaměstnanců je identifikovat, přitáhnout a najmout vhodnou pracovní sílu. Dále zde patří metody výběru tzv. sbírání a hodnocení informací o zaměstnanci. A v neposlední řadě adaptace neboli systematická orientace a začlenění nového zaměstnance. A také konečné ukončování pracovního poměru.

Interní mobilita – má se na mysli rozmístění zaměstnanců v organizaci. Může se jednat o povýšení zaměstnance nebo zařazení na jinou pracovní pozici.

Organizace práce a pracovní podmínky – organizace práce rozděluje pracovní proces do řady úkolů přidělených skupině nebo jednotlivci, zabývá se pracovním postupem, stanovuje pracovní dobu a požadovaný pracovní výkon. Dále pak jde o vytváření pracovních podmínek, které působí na zaměstnance a pracovní proces. Pracovní podmínky jsou zejména faktory technicko-technologické, organizační, ekonomické, hygienické a společenské.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – prevence rizik na pracovišti a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při výkonu práce.

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2015, s. 17, 18.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – využití metod hodnocení pracovního výkonu a organizace procesu hodnocení. Motivace zaměstnanců ke společné formulaci pracovních cílů.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – jedná se o identifikaci a analýzu potřeb vzdělávání zaměstnanců, plánování, přípravu, zajištění a v neposlední řadě hodnocení účinnosti vzdělání a rozvoje zaměstnanců.

Odměňování – vytváření, zavádění a využívání mzdového systému a zaměstnaneckých výhod.

Pracovní vztahy – jde o předmět zájmu nebo smluvní úpravu pro vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a individuálním zaměstnavatelem. V tomto případě se hovoří o individuálních pracovních vztazích. Kolektivní pracovní vztahy se zabývají smluvní úpravou mezi zaměstnanci (či skupinou) a zaměstnavatelem nebo skupinou zaměstnavatelů.

Péče o zaměstnance a sociální rozvoj – personalisté vytvářejí péči o zaměstnance v oblasti pracovních podmínek, pracovního a životního prostředí, personálního rozvoje, služeb poskytovaných zaměstnancům, využití volného času, bydlení a rodiny. Sociálním rozvojem organizace vytváří opatření pro rozvoj zaměstnanců. Jedná se o souhrn opatření zajišťující příznivé podmínky k uspokojení sociálních potřeb zaměstnanců (hmotných i nehmotných).

Komunikace a informování zaměstnanců – při této činnosti dochází k interní komunikaci o záležitostech podniku a o pracovních věcech. V některých podnicích může tato komunikace plnit roli marketingu. Snaží se prodat svůj business a marketingový plán zaměstnancům. Jinde může sloužit interní komunikace jako prostředek pro tlumočení sdělení k personálním záležitostem. Mezi komunikační kanály patří elektronická média (intranet, e-mail), tištěná média (letáky, brožury), osobní komunikace (konference, pracovní obědy) a pracovní prostředí (televize, polepy atd.).

Personální informační systém – využití personálního systému pro lidské zdroje. Jde zejména o podporu rozhodování, zpracování záznamů o zaměstnancích, ale také interní komunikaci.¹⁴

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 20-396.

4.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří mezi jednu z klíčových personálních aktivit. Cílem je zjistit silné a slabé stránky pracovníka za účelem udržení nebo zvýšení pracovního výkonu, včetně jeho chování, znalostí a schopností, které pracovník využívá při výkonu na dané pracovní pozici. Rozlišujeme tyto základní formy hodnocení:

Neformální hodnocení (příležitostné) – uskutečňuje se při každodenním styku pracovníka se svým nadřízeným. Vedoucí pracovník nahodile hodnotí pracovní výkon, chování, či výsledek práce svého podřízeného. Toto hodnocení probíhá ve velice krátkém čase a to bez jakéhokoliv zadokumentování či následného personálního řešení.

Formální hodnocení (plánovité) – jedná se o cyklický, standardizovaný proces, který se pravidelně opakuje v časových intervalech. Zaznamenává se úroveň, či výsledek práce a chování za delší časové období. Nejčastěji to bývá jeden rok, avšak je třeba brát v úvahu charakter práce, konkrétní podmínky a potřeby organizace. Závěry tohoto typu hodnocení bývají zpravidla dokumentovány.¹⁵

V odborné literatuře se setkáváme s pojmy hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. Tyto dva pojmy nejsou synonymy, jedná se o personální činnosti, které patří do současné personalistiky. Hodnotiteli mohou být personalisté, HR specialisté ale dokonce i manažeři. Pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení zaměstnanců, zahrnuje například i motivační soutěže, které motivují zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Zároveň pojem hodnocení zaměstnanců může být použit i při výběru pracovníků. Oba dva pojmy jsou tedy aktuální, akorát vyjadřují odlišnou skutečnost.

Hodnocením zaměstnanců se nehodnotí osobnosti jednotlivých pracovníků, ale jak svým chováním dosahují výkonu.¹⁶

Řízení pracovního výkonu lze definovat takto: „*Strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé udržitelnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů a jedinců.*“¹⁷

¹⁵ KALNICKÝ, Juraj. *HRM: řízení lidských zdrojů*. 2012, s. 105.

¹⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 20.

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 2002, s. 427.

Pojem pracovní výkon by měl být chápan jako výsledek práce, neboť právě výsledky jsou nejvíce napojeny na strategické cíle organizace, spokojenost zákazníků a hospodářské výsledky.

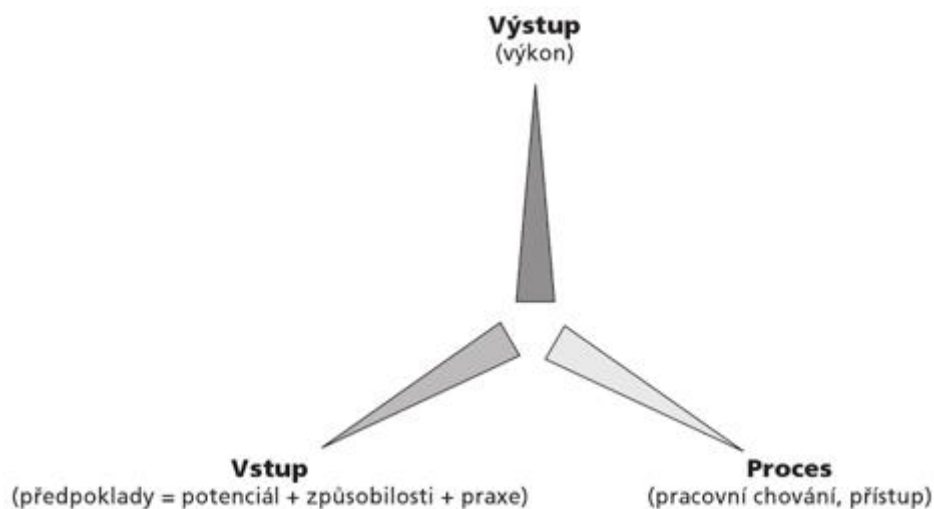
Úplnější definice výkonu vysvětluje, že výkon obsahuje výsledky, ale i chování: „*Výkon znamená chování, tak výsledky. Chování vychází, vyzařuje z vykonavatele a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem pro dosahování výsledků, ale je také samo o sobě výsledkem. Je produktem duševního a tělesného úsilí použitého k plnění úkolů a může být posuzováno odděleně od výsledků.*“

Z této definice lze odvodit, že při řízení výkonu jednotlivců a týmů je třeba počítat se vstupy (chování) i výstupy (výsledky).¹⁸

4.3.1 Oblasti hodnocení zaměstnanců

Hroník rozděluje hodnocení zaměstnanců na 3 oblasti: vstup, proces a výstup.

Obrázek 1: Tři oblasti hodnocení zaměstnanců



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 20.

Výstupy

Jsou nejčastěji reprezentovány ve formě výkonů a výsledků, které jsou velmi dobře měřitelné. Může se jednat například o tržby, množství, kvalitu, rychlost, náklady apod.

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 2002, s. 428.

Proces

Neboli oblast hodnocení, která se nachází „mezi“ vstupy a výstupy. Hodnocení procesu spočívá v hodnocení přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, který vyjadřuje, jak se člověk chová při práci. Hodnocení pouze vstupů a výstupů může přinést komplikaci, neboť se může najít člověk, který vykazuje excelentní výkony a má výborný potenciál, ale svým chováním spíše demotivuje své spolupracovníky. Z tohoto důvodu je dobré zahrnout do hodnocení také pracovní chování.

Vstup

Vstupy jsou obvykle charakterizovány tím, co pracovník může vložit do své práce, neboli jaké má předpoklady. Pozornost zaměřena na vstupy, které jsou vyjádřeny různými předpoklady, dokáže posléze vygenerovat tížené výstupy. Mezi vstupy se obvykle také řadí kompetence. Ovšem některé kompetence odráží nejen předpoklady, ale také přístup hodnoceného k úkolu neboli procesu.¹⁹

Předpoklady pracovníka k výkonu práce můžeme vyjadřovat těmito pojmy: pracovní způsobilost, kvalifikaci a kompetence. Každý se však liší.

Pracovní způsobilost vyjadřuje připravenost pracovníka pro práci z hlediska fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů. Pracovně způsobilý jedinec dokáže zvládat pracovní úkoly v rámci určitého pracovního zařazení. Rozsah nezbytné pracovní způsobilosti se vždy odvíjí od konkrétního pracovního místa. Pracovní způsobilost také vystihuje poměr mezi požadavky na pracovní činnosti a odpovídajícími vlastnostmi na straně pracovníka.

Kvalifikace znamená připravenost pracovníka pro výkon práce z hlediska jeho schopností, dovedností, znalostí, vzdělání a praxe.²⁰

Pracovník se kvalifikací nejčastěji prokazuje formálními doklady, které zahrnují vzdělání, odborné certifikáty, ověření zdravotní způsobilosti atd. Bez nutné kvalifikace je pracovník pro dané místo diskvalifikován. Mnohdy je dobré doplnit kvalifikaci o pracovní zkušenosti a praxi. Na rozdíl od formální kvalifikace vypovídají o pracovní roli a pozici, na které pracovník působil a jakých výsledků dosáhl.²¹

¹⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 20-21.

²⁰ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008, s. 61.

²¹ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. 2014, s. 139.

4.4 Kompetence

Definice: „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“

Dále můžeme kompetenci definovat jako rovnováhu mezi subjektivními předpoklady zaměstnance a objektivními požadavky na vykonání dané práce.²²

V odborné literatuře se mluví také o pojmu „profesní kompetence“ (způsobilosti nebo „skutečné profesionalitě“). Kompetence je zde chápána jako soubor schopností, znalostí, dovedností a zkušeností, které se promítají v pracovním jednání a slouží pro zajištění pracovní role na dané pracovní pozici a jsou přenosné mezioborově.²³

Kompetence představuje soubor předpokladů k určitému úkolu nebo činnosti. Dalo by se říci, že kompetence mají blíže k samotným činnostem než vlastnostem nebo rysům. Kompetence jsou tedy často popsány na základě analýzy činností. Mějme jako příklad kompetenci Orientace na zákazníka. Už z názvů vyplývá, že bude sestavena pomocí toho, co zaměstnanec dělá, nikoli na základě jeho vlastností. Kompetenci můžeme charakterizovat zájmeny „ČÍM“ a „JAK“. „ČÍM“ znamená vstupy neboli předpoklady a „JAK“ vyjadřuje proces neboli přístup k práci. Dohromady „ČÍM“ a „JAK“ tvoří kompetenci.

V některých organizacích se stále ještě kompetence vydává za vlastnosti, jako je třeba osobní zralost nebo pečlivost či důslednost. V dnešní době se však od této teorie rysů či vlastností opouští, protože se nedá přesně zjistit, jakými rysy či vlastnostmi by měl být pracovník vybaven. Uplatňuje se především využití činností a způsobilostí.²⁴

4.4.1 Konstrukce kompetence

Každá kompetence by se měla skládat ze složek zdroje a úlohy. **Zdroje** představují schopnosti, znalosti, vlastnosti a postoje, které by měl mít člověk k výkonu úloh v požadovaných parametrech dlouhodobě a stabilně. **Úlohy** nesou obecný popis toho, co má být vykonáno a jaké jsou základní projevy správně provedené úlohy. Obě tyto složky

²² WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008, s. 61-62.

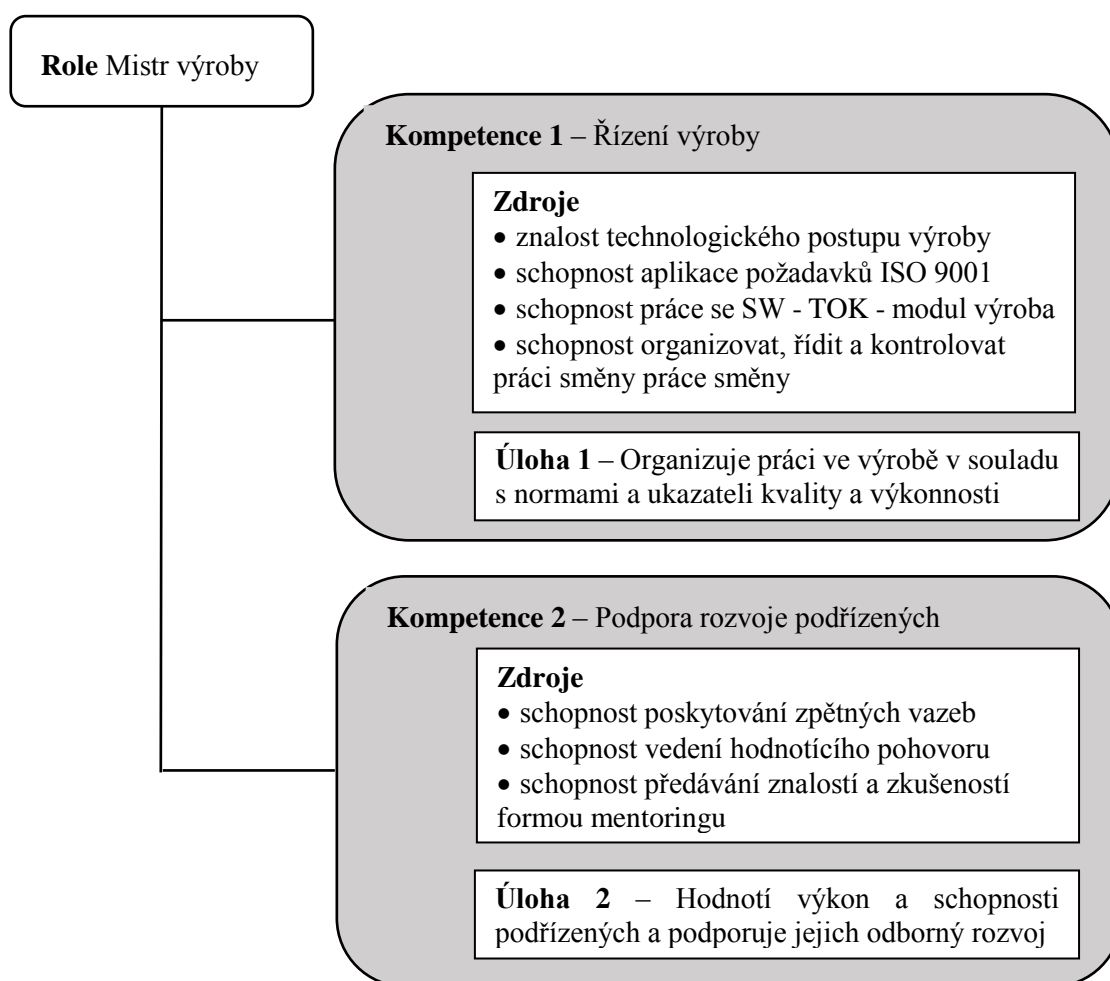
²³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004, s. 31.

²⁴ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 29.

kompetence musí být v rovnováze. Jestliže vyžadujeme po člověku vykonání úlohy, pro kterou nemá zdroje, nemusí vůbec dosáhnout výsledku nebo bude jeho výkon nestabilní. Naopak pokud člověk nebude využívat zdroje, které má k dispozici, může po delší době ztratit motivaci k práci. Podstatou řízení podle kompetencí je dávat pracovníkům takové úlohy, které mají význam pro organizaci a pro něž mají lidé požadované zdroje.

Na obrázku níže je znázorněna konstrukce dvou kompetencí pro roli Mistra výroby. V každé z těchto dvou kompetencí bude mistr výroby jinak hodnocen, obě dvě vyžadují jiný druh zdrojů a také budou potřebovat odlišný druh vzdělání a výcviku. Z tohoto důvodu vzniklo rozdělení na dvě kompetence.²⁵

Obrázek 2: Příklad konstrukce kompetencí role mistra výroby



Zdroj: FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. 2014, s. 127.

²⁵ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. 2014, s. 125-127.

Kompetence lze také členit na:

Základní (klíčové) kompetence: jsou společné pro všechny zaměstnance konkrétní organizace. Jedná se většinou o kompetence zaměřené na osobní rozvoj a firemní kulturu. V organizaci platí, že čím více zaměstnanec stoupá v karierním žebříčku, tím více by měl dosahovat základních kompetencí.²⁶

Druhové kompetence: mají všichni lidé v rámci nějakého povolání nezávislého na organizaci nebo se vztahují k jejich roli.

Specifické kompetence: vztahují se na určitá pracovní místa nebo na kategorie zaměstnanců jako jsou například manažeři, vědci, obchodníci, atd.

Kompetence založené na práci: zabývají se výstupy a očekáváním na pracovišti od lidí, kteří mají specifické role. Týkají se spíše výsledků než chování.

Behaviorální (sociální) kompetence: někdy též nazývané jako měkké dovednosti nebo vlastnosti jedinců, jež přenášejí do svých pracovních rolí. Tento typ kompetencí zahrnuje například interpersonální dovednosti, vedení lidí a analytické dovednosti. Tyto kompetence se hlavně využívá při výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a rozvoje pracovníků.²⁷ Tyto měkké kompetence podporují pracovníky adaptovat se na sociální prostředí a úspěšně v něm fungovat. Pracovníci tak umějí komunikovat, navazovat vztahy, rozhodovat se, vyjednávat, rozvíjet se a zvládat stres.

Manažerské kompetence: měly by vyplývat z konkrétních podmínek firmy, sjednocovat manažerský slovník, navazovat na konkrétní informační technologie a podporovat firemní procesy. Neboť právě manažeři nejvíce spolupracují napříč firmou, vysvětlují zaměstnancům firemní cíle, navrhují a řídí procesy.²⁸

Manažerské kompetence můžeme také rozdělit na základní 3 druhy dovedností:

1. **Technické dovednosti** – praktické využití schopností, dovedností, znalostí, metod a postupů práce se zařízeními. Jsou získávány tréninkem, vzděláním a zkušeností.
2. **Lidské způsobilosti** – úroveň schopností pro práci s lidmi.
3. **Koncepční schopnost** – porozumění organizaci jako celku a dlouhodobým cílům firmy.²⁹

²⁶ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. 2014, s. 139-140.

²⁷ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 2008, s. 81-82.

²⁸ FIŠER, ref. 25, s. 140

²⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004, s. 35.

4.4.2 Kompetenční model

Kompetenční model znázorňuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Je důležitým nástrojem pro řízení lidí ve firmě. Vychází z očekávaného a pozorovatelného chování zaměstnanců, nikoliv z vlastností či rysů a obsahuje nanejvýš 10 až 12 kompetencí. Spojuje firemní hodnoty na jedné straně a popis pracovní pozice na straně druhé. Efektivní kompetenční model by měl být vytvořen shora (manažerské pozice v organizaci), ale také zdola (nižší pozice v organizaci). Po jeho vytvoření by měl být neustále aktualizován a ožívován.

Výhody kompetenčního modelu:

- Sjednocuje jazyk manažerů či personalistů;
- Poskytuje jednotné kritéria pro výběr a hodnocení zaměstnanců;
- Je propojitelný s vyhodnocením „čísel“;
- Slouží jako základ pro hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců;
- Umožňuje vytvářet cílené rozvojové programy.³⁰

Kompetence v kompetenčním modelu jsou definovány v kontextu organizace, pracovní pozice či specializace pracovníka. V každé kompetenci je předpokládána specifická kombinace (tzv. „trž“) znalostí, dovedností a dalších zdrojů projevujících se ve výkonu (výsledcích a chování). Z tohoto důvodu mají kompetence multidimenzionální charakter.³¹

Ve firemní sféře se využívají modely kompetencí pro určování „ideálního“ profilu kompetencí, jaké by měl pracovník mít na určité pracovní pozici. Dále se tento profil kompetencí srovnává s aktuálními kompetencemi pracovníka, které skutečně zastává na své pracovní pozici.³²

Někteří autoři charakterizují kompetenční model jako „výsledek procesu identifikace kompetencí“. Obvykle má podobu vyprávěcího popisu kompetencí pro danou skupinu jako je např. kategorie práce, útvar, povolání. Obsahuje charakteristiky, které pomohou odlišit nejlepší pracovníky od pracovníků méně uspokojivých.³³

³⁰ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006, s. 30.

³¹ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 2008, s. 103.

³² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004, s. 33.

³³ KÖNIGOVÁ, Martina, *Personální řízení*. 2013, s. 16.

Výstupem identifikace a analýzy kompetencí je kompetenční model. Existuje mnoho způsobů jak identifikovat či měřit kompetence. Mezi nejčastěji používané způsoby patří metody explorativní (pozorování, strukturované rozhovory), funkční analýza, výstupy z hodnocení zaměstnanců (nejlépe hodnocení od více hodnotitelů), metody využívající analogie reálných a simulovaných situací, analytické metody (testy schopností, motivační testy, osobnostní dotazníky), apod.

Dále pak můžeme rozlišovat několik přístupů k identifikaci a analýze kompetencí:

a) Analýza výkonu nejlepších pracovníků: založená na využití výše uvedených metod. Výhodou je získání jasné a srozumitelné charakteristiky chování pracovníka. Nehodí se pro organizace se složitou strukturou odvozenou od jedinečných pozic. Tyto pozice mají specifické zaměření činností.

b) Analýza výkonu co největšího počtu pracovníků: dochází k vytváření kompetenčního modelu zdola nahoru. Nikoli od strategie organizace, ale od jednotlivých pracovníků. Postup je vhodný pro jednoduché organizace s malým počtem pracovních pozic, jinak hrozí velká časová náročnost.

c) Využití expertního názoru týmu složeného ze zástupců organizace: obvykle se jedná o personalisty, manažery, vybrané vysoce výkonné pracovníky a eventuálně externí specialisty, kteří spoluvytvářejí kompetenční model.

d) Kompilace externích modelů a jejich přizpůsobení organizačním podmínkám: jednoznačnou výhodou pro organizaci je, že může čerpat ze zkušeností jiných sobě podobných organizací nebo z výstupů a know-how některých poradenských firem zaměřujících se na tvorbu kompetenčního modelu.

e) Převzetí obecného modelu kompetencí: tentokrát nejde o kompilaci modelů podle potřeb organizace, ale o převzetí obecného modelu známého například z literatury. Nevýhodou je přílišná míra obecnosti a neexistence záruky jeho aplikovatelnosti v organizaci.

Ať už si organizace vybere jakýkoliv z výše uvedených způsobů, je obvyklé, že se kompetenční modely nejprve zavádějí pouze u některých pracovních pozic. Dále platí, že kompetence uvedené v kompetenčním modelu je třeba nadále rozvíjet a že pro různé pozice je třeba jiná úroveň rozvoje. Proto je dobré od sebe jednotlivé úrovně kompetence odlišit.³⁴

³⁴ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 2008, s. 106.

Matice kompetencí

Používá se pro modelování kompetencí ve firmách. Slouží k propojení složek kompetence pro danou pracovní pozici ve firmě s nadefinovanými úrovněmi rozvoje kompetencí. Většinou se jedná o vzestupné škály. Pomocí této škály se dají odhalit případné rozdíly mezi ideálním a aktuálním stavem. Může se jednat o nedostatky nebo naopak překročení vlastní úrovně. Dále se dají zjistit rozvojové předpoklady jednotlivých pracovníků. Na základě těchto zjištění lze povýšit pracovníka nebo mu lze nabídnout rozvojové a vzdělávací plány.³⁵

4.4.3 Řízení podle kompetencí CBM

Řízení podle kompetencí (competency-based management, dále jen „CBM“) je v dnešní době považováno za nejprogresivnější přístup personální práce v organizacích. CBM sdružuje strategické personální procesy do jednoho celku, jehož jádrem je zmíněný kompetenční model. Kromě uvedených strategických procesů můžeme do tohoto přístupu zařadit i tyto následující personální procesy:

- Získávání a výběr zaměstnanců;
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- Hodnocení zaměstnanců (zahrnuje jak hodnocení pracovního výkonu a chování, ale také složku rozvojovou);
- Odměňování pracovníků (podle jejich prokázaných kompetencí).³⁶

Výhody systému řízení podle kompetencí:

Mezi hlavní výhody systému řízení podle kompetencí patří zainteresování všech zaměstnanců do tohoto systému, ale také jeho flexibilita, díky níž je možné srovnat kompetenční modely s tradičními popisy pracovních míst. Systém CBM je napojen do všech úrovní managementu a zajišťuje rozvoj talentů. Každá organizace může mít odlišný kompetenční model podle interních a externích podmínek a podle rozvojové fáze kompetencí. Kompetence mohou být začleňovány do modelů podle aktuálních potřeb organizace. Systém také pomáhá nalézat ve správném čase správná místa pro správné lidi.

³⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004, s. 33-34.

³⁶ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 2008, s. 88.

Další posun přináší rozmísťování zaměstnanců na pracovní pozice podle kompetencí. Kompetence jsou neustálým předmětem zdokonalování a rozvoje. Kompetenční modely pomáhají odlišit vysoce výkonné a méně výkonné pracovníky. V neposlední řadě CBM zavádí změnu ve vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Vzniká větší odpovědnost jednotlivců za vlastní rozvoj a za plánování a řízení vlastní profesní dráhy.

Rizika zavedení systému řízení podle kompetencí jsou stejná jako u jakéhokoliv změnového projektu strategického významu. Může se jednat o nedostatek času, málo volných finančních prostředků a odpor zaměstnanců organizace ke změně. Nebo nepochopení celého konceptu systému řízení změn nebo samotného pojmu kompetence.

Úspěšně zavedený systém řízení podle kompetencí předpokládá zavedení řízení lidských zdrojů do vrcholového řízení organizace, dále také trvalou péči o rozvoj zaměstnanců a podporu jejich učení. Organizace se pak stává více konkurenceschopná, lidé se dokáží více uplatnit v procesech vnitřní mobility (rozmísťování zaměstnanců v organizaci podle kompetencí) i na vnějším trhu práce.³⁷

4.4.4 Rozvoj podle kompetencí

V řízení podle kompetencí nejsou použity pouze očekávané „vstupy“, co pracovník má znát nebo čeho má být schopen. Zaměstnanci získávají informace o tom, jaký výkon je od nich očekáván jako standard a to v konkrétních kvantitativních nebo kvalitativních ukazatelích a popisech. Zaměstnanci tedy vědí předem, co mají znát a umět na všech úrovních rozvoje. Zároveň jsou jednoznačně a srozumitelně obeznámeni o tom, jaké výsledky a chování jsou od nich očekávány a co znamená například „snížená úroveň výkonu“ a co je naopak „výkon nad standardem“. Díky tomu je vytvořen standard výkonu, podle kterého lze určit, jestli je výkon nestandardní nebo nadstandardní. A potom lze prohlásit, že kompetence mají rozvojový charakter, který lze znázornit například pomocí škály.

Zaměstnanci dokáží tímto způsobem jednoduše získat informace, zda jsou schopni plnit své pracovní role a kudy se ubírat při plánování a rozvíjení své kariery.³⁸

³⁷ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 2008, s. 88-98.

³⁸ Tamtéž, s. 102-103.

4.4.5 Hodnocení kompetencí

Ve většině firem existuje určitá forma hodnocení zaměstnanců a téměř vždy se jedná o komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. V nejlepším případě by mělo jít o otevřený dialog obou aktérů s cílem zhodnotit dosažený výkon, ale také hledat cesty jak tento výkon zlepšit a jak naplánovat budoucí rozvoj podřízeného. V každém případě je vhodné oddělit hodnocení pracovního výkonu od hodnocení kompetencí. Hodnocení pracovního výkonu by mělo být prováděno jednou za měsíc a mzda by měla být hlavní motivačním nástrojem. Pro pracovníky však bývá měsíční interval hodnocení příliš rychlý a těžko lze tak očekávat velký pokrok v rozvoji. Z tohoto důvodu by mělo být prováděno hodnocení kompetencí v delším intervalu a to obvykle jednou za rok.³⁹

Účel hodnocení kompetencí lze shrnout do těchto bodů:

1. Zjistit, zda pracovník rozumí smyslu úloh, které daná kompetence obnáší. A také zda rozumí, jak byl při plnění těchto úloh hodnocen.
2. Navrhnout upravení úloh, aby z pohledu organizace a pracovníka zvyšovaly výkon.
3. Seznámit zaměstnance s plánovaným rozvojem firmy, požadavky a příležitostmi, které pro něj daný rozvoj přináší.
4. Navrhnout karierní rozvoj zaměstnance – postup v řídicí hierarchii, prohloubení specializace.
5. Navrhnout rozvojové cíle a aktivity pro následující období.
6. Dohodnout se na finanční odměně při splnění rozvojových cílů.⁴⁰

Hodnotící stupnice (škály) a úrovně kompetence

Požadavky na kompetence je třeba upravit tak, aby jim rozuměli oba aktéři hodnocení (manažer a podřízený) a také, aby bylo možné zhodnotit, v jaké míře zaměstnanec požadavky splňuje. Pro hodnocení kompetencí je nesmírně důležité, aby zaměstnanec pochopil jednotlivé úlohy v kompetenci. Také je důležité určit požadované zdroje (schopnosti, znalosti a dovednosti) pro danou úroveň kompetence. V praxi se většinou používají hodnotící škály nebo definice jednotlivých úrovní kompetence.

³⁹ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. 2014, s. 143-145.

⁴⁰ Tamtéž

Hodnotící stupnice – ve stupnici hodnocení se posuzuje, do jaké míry byly požadavky na zdroje kompetence dosaženy. Pro většinu situací stačí čtyři stupně hodnocení:

1. *Vylučující nedostatky* - hodnocený by neměl vykonávat úlohu, dokud si neosvojí zdroje;
2. *Doporučeno zlepšení* - zdroje nedosahují požadované úrovně, ale úlohu je možné vykonávat;
3. *Požadovaná úroveň* - požadované zdroje jsou na požadované úrovni;
4. *Nevyužitý potenciál* - zdroje jsou na vyšší úrovni, než je požadováno.

Z uvedené stupnice hodnocení lze vyzorovat, že nejvyšší stupeň není nejlepší variantou. Zdroje jsou na vyšší úrovni, než je požadováno, což by mohlo po delší době vést u zaměstnance k demotivaci. Proto je třeba zjištěné rezervy zaměstnance využít ve formě rozšíření úloh nebo karierního rozvoje. První a druhý stupeň je naopak pod požadovanou úrovní a je třeba zajistit adekvátní vzdělání nebo výcvik pro zaměstnance.

Úrovně kompetence – spočívá v definování jednotlivých úrovní kompetence, které zahrnují specifikaci obsahu požadavků. Neboli co přesně je vyžadováno na každé úrovni kompetence. Dále platí, že každá vyšší úroveň zahrnuje zvládnutí nižších úrovní. Příklad rozdělení kompetence na úrovně je uveden níže:⁴¹

Tabulka 1: Příklad rozdělení úrovní kompetence

Popis požadovaných úrovní kompetence: Řízení procesů		
1. Základní úroveň	2. Pokročilá úroveň	3. Vysoká úroveň
Porozumění základním principů procesního řízení. Schopnost zadávat a koordinovat úlohy vyplývající z procesních diagramů. Schopnost monitorovat klíčové parametry procesů. Dobrá orientace v procesní dokumentaci.	Navrhování procesů v grafické podobě. Monitorování celkové funkčnosti procesu a navrhování zlepšení. Jednoznačné definování rozhraní procesu, vstupy a výstupy. Definování požadavků na zdroje v procesu. Uživatelské využití softwaru ATTIS pro prohlížení a reporting procesů.	Navrhování komplexní architektury podnikových procesů se správným využitím typů procesů. Stanovování klíčových parametrů procesu ve vazbě na vyšší firemní cíle. Definování požadavků na reporting parametrů. Analýza procesů z pohledu přidané hodnoty, duplicit, a úzkých míst. Řízení rozvoje procesů.

Zdroj: FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. 2014, s. 148.

⁴¹ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. 2014, s. 145-148.

4.5 Podnikové procesy

4.5.1 Definice procesu

„Proces je souborem logicky souvisejících činností, vykonávaných za účelem dosažení definovaného podnikatelského výsledku“

Šmída dále definuje proces jako organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností, které procházejí jedním či více organizačními útvary nebo jednou či více spolupracujícími organizacemi. Tyto útvary nebo celé organizace spotřebovávají materiální, informační, lidské a finanční vstupy, jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka ⁴²

Proces může být také vnímán jako sled činností, při nichž je aplikováno působení obsluhujícího personálu (intelektuální i manuální), na postupně vznikající předmět nebo službu, která má přinést přidanou hodnotu pro uživatele procesu.

Procesní tok je sled kroků, který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž probíhá. Tato definice se dívá na proces z hlediska času a zmiňuje v něm spolupráci lidí a také jeho hodnotu z pohledu zákazníků, ale i organizace.⁴³

Činnost – v procesech se často používají pojmy jako je činnost, úkol nebo aktivita. Jedná se o měřitelnou jednotku práce, jejímž úkolem je transformovat vstupy do předem definovaného výstupu. Má určitou dobu trvání a je logicky propojena s jinými činnostmi procesu nebo projektu. Činnosti mají přiřazené zdroje, které spotřebovávají a které se také promítnou v čerpaných nákladech na provedení.

Produkt procesu – je hmotným nebo nehmotným výstupem, který byl vytvořen za účelem pokrytí potřeb nebo přání zákazníků procesu. Jedná se o jakýkoliv hmotný výrobek, nehmotný výtvar, službu nebo kombinaci všech uvedených položek. Tyto položky mají určitou hodnotu, funkci nebo přinášejí jiný prospěch.⁴⁴

⁴² ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 2007, s. 29.

⁴³ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011, s. 15.

⁴⁴ Tamtéž, s. 16.

4.5.2 Rozdělení procesů

Každý proces by měl mít svého zákazníka, kterému se poskytují výstupy, ale i dodavatele od kterého přijímá vstupy. Referenční model firmy zobrazuje typy procesů, které se ve firmách obvykle vyskytují a zachycuje i důležité vazby procesů na okolí. Vzhledem k referenčnímu modelu můžeme rozlišovat těchto pět procesů:

- **Zákaznické procesy** – uspokojují zákazníka a z dlouhodobého hlediska zajišťují financování firmy a všech dalších procesů;
- **Řídící procesy** – jedná se převážně o strategické, taktické a operativní řízení firmy. Také zahrnují nezávislé kontrolní procesy jako je hodnocení a monitoring výkonnosti firmy;
- **Podpůrné procesy** – zajišťují obslužné funkce jako je účetnictví, daně, statistika a úklid a podobně;
- **Projekty** – z procesního hlediska lze pohlížet na projekty jako na procesy, které mohou být vykonávány pouze jednou. S ostatními procesy sdílejí zdroje a jsou navzájem koordinovány;
- **Zdrojové procesy** – starají se o firemní zdroje, které slouží pro všechny ostatní procesy.⁴⁵

Jedním z výstupů analýzy procesů je procesní mapa, která zachycuje hierarchii procesů ve firmě. Z hlediska procesních map lze rozlišovat tyto tři základní procesy:

- **Řídící procesy** - jsou určeny pro management společnosti, který pomocí nich řídí rozvoj a kvalitu výstupů. Jedná se např. o procesy vytváření strategie firmy, či řízení rizik;
- **Hlavní procesy** – jejich výstupy jsou určeny pro zákazníky. Cílem je vytvářet hodnotu pro zákazníka. Pro každou společnost bývají specifické podle jejího předmětu podnikání;
- **Podpůrné procesy** – podporují realizaci hlavních procesů. Jsou velmi universální a bývají často předmětem outsourcingu. Jsou to např. procesy výběru zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a vedení mzdové agendy.⁴⁶

⁴⁵ FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. 2014, s. 52-53.

⁴⁶ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*, s. 132.

4.5.3 Zlepšování procesů

Zlepšování podnikových procesů je zaměřeno na jejich zkoumání chování. Hledají se příčiny problémů, které souvisí s plynulým chodem procesů a s produktivitou nebo kvalitou výstupů procesů. Vychází se ze znalostí současného procesu, tak jak je zobrazeno v příslušné procesní dokumentaci nebo ze souhrnu znalostí účastníků procesu.

„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“⁴⁷

Tento přístup je založen na rozsáhlém porozumění a měření dosavadního procesu. Na základě získaných podnětů o procesu probíhá jeho zlepšování. Začíná se základním popisem současného stavu procesu a následuje stanovení sledovaných metrik. Sledováním provozu procesu se zjišťují příležitosti pro jeho zlepšení. Všechny tyto příležitosti je třeba vyhodnotit do souvislosti a poté probíhá návržení a implementace zlepšení.⁴⁸

4.5.4 Modelování podnikových procesů

Smyslem modelování procesů je vytvořit abstrakci procesu, podle které lze pochopit všechny jeho činnosti, souvislosti mezi těmito činnostmi a rolmi účastníků procesu. Nejvhodnějším typem modelování je abstraktní modelování využívající grafický model, který vychází z logických výroků a grafických konstrukcí.

V procesním modelování se používá pojem procesní tok, neboť proces probíhá v čase na různých místech podniku. Grafický model procesu je mapou procesního toku, v níž se v určitém čase realizují činnosti procesu. Účelem mapování procesů je vizuální dokumentace procesního toku. Konkrétním výstupem tohoto procesního modelování jsou pak procesní diagramy, které zahrnují podstatné informace pro následné analýzy procesů.

Můžeme rozlišovat tyto typy modelování:

- Modelování soustavy podnikových procesů;
- Modelování jednotlivých podnikových procesů;
- Modelování jednotlivých činností v konkrétním podnikovém procesu.⁴⁹

⁴⁷ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 2011, s. 19.

⁴⁸ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2006, s. 14.

⁴⁹ JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 2013, s. 551-552.

4.5.4.1 Business Process Modeling Notation (BPMN)

Notace pro modelování podnikových procesů (BPMN) je standardem pro grafickou reprezentaci podnikových procesů v diagramech a je doplňkem pro Business Process Modeling Language (BPML). Cílem standardu BPMN je především srozumitelné zobrazení procesů pro člověka, avšak při zachování vlastností a principů jazyka BPML. Základním grafickým znázorněním jazyka BPML je Diagram podnikového procesu. Tento diagram se skládá z několika základních prvků pro něž jsou definovány grafické symboly. Mezi základní prvky a grafické symboly jazyka BPMN patří:⁵⁰

Činnosti

Činnost je aktivita vykonávaná v rámci procesu. Podle BPMN lze rozdělovat činnosti na tři druhy: procesy, pod-procesy a úlohy.

Procesy jsou složené činnosti vykonávající určitou práci ve firmě. Proces se může skládat z pod-procesů a ty se mohou dělit na další pod-procesy.

Pod-proces je složená činnost, která je součástí jiného procesu. V grafickém znázornění je pod-proces znázorněn symbolem, který odkazuje na jiný proces.

Úloha je nejzákladnější činnost v rámci procesu. V diagramech se zobrazuje jako zaoblený obdélník.⁵¹

Obrázek 3: Typy činností dle BPMN



Zdroj: vlastní zpracování v programu Bizagi 3,0, 2016

Asociace

Asociace se využívá k obecnému připojení informace nebo objektu k entitě procesu. Může se jednat např. o připojení textu či komentáře k činnosti. Asociace má podobu tečkované neorientované čáry nebo šipky orientované.⁵²

⁵⁰ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2006, s. 123-128.

⁵¹ Tamtéž, s. 130.

⁵² Tamtéž, s. 131.

Událost

V BPMN může událost znázorňovat začátek i konec činnosti, změnu stavu objektu, přijetí zprávy atd. Smyslem událostí je rozlišovat zákonitosti pořadí v procesu nebo k načasování činností v procesu.

Rozlišují se tyto tři základní typy událostí:

- **Startovací** – je to událost, při které začíná proces. Je spojena s podnětem procesu, kterým může být například zpráva nebo čas či doba trvání. Tyto speciální typy událostí lze znázornit symbolem uvnitř kolečka.
- **Průběžná** – touto událostí proces nekončí ani nezačíná. Jsou to události v průběhu procesu, jimiž mohou být např. časové lhůty nebo očekávané zprávy, které se zobrazí symbolem uvnitř kolečka.
- **Koncová** - touto událostí proces končí. Je spojena s výsledkem procesu, jako je třeba zpráva nebo chyby. Opět je možné vyjádřit speciálním symbolem uvnitř kolečka.⁵³

Obrázek 4: Typy událostí dle BPMN

	Startovací události	Průběžné události	Koncové události
Obecná událost			
Časovaná událost			
Datová událost			

Zdroj: vlastní zpracování v programu Bizagi 3,0, 2016

Brána

Vyjadřuje místo v procesu, kde se scházejí nebo rozcházejí různé alternativní či paralelní větve procesu. Umožňuje modelovat i různé typy logických větvení jako je OR, XOR nebo AND.⁵⁴

⁵³ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2006, s. 129.

⁵⁴ Tamtéž, s. 130

Obrázek 5: Příklad brány dle BPMN

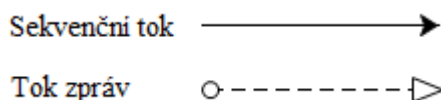


Zdroj: vlastní zpracování v programu Bizagi 3,0, 2016

Tok

Rozlišujeme sekvenční tok a tok zpráv. **Sekvenční tok** určuje pořadí, v jakém půjdou po sobě činnosti v procesu. Je znázorněn šipkou, která vyjadřuje vztah následnosti zdrojového a cílového objektu. **Tok zpráv** slouží k přenosu zprávy od jedné entity k jiné entitě procesu a má podobu přerušované šipky.⁵⁵

Obrázek 6: Typy toků dle BPMN



Zdroj: vlastní zpracování v programu Bizagi 3,0, 2016

Bazén a dráha

Bazén je souhrnem procesů nebo činností jednoho procesu. Bazén lze rozdělit na jednotlivé dráhy, které představují např. aktéry, organizační jednotky a další možné entity, které nějak souvisí s procesem.⁵⁶

Obrázek 7: Příklad bazénu s vytvořenými drahami dle BPMN

Bazén	Dráha 2	
	Dráha 1	

Zdroj: vlastní zpracování v programu Bizagi 3,0, 2016

⁵⁵ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2006, s. 131.

⁵⁶ Tamtéž

4.6 Expertní systémy

„Expertní systémy jsou počítačové programy, simulující rozhodovací činnost experta při řešení složitých úloh a využívající vhodně zakódovaných explicitně vyjádřených speciálních znalostí, převzatých od experta, s cílem dosáhnout ve zvolené problémové oblasti kvality rozhodování na úrovni experta.“⁵⁷

Expertní systémy jsou chápány od samého počátku jako systémy obsahující špičkové znalosti převzaté od špičkových expertů nebo odborníků. Expertní systémy úzce souvisí s pojmem reprezentace znalostí. Důraz je kladen na efektivní reprezentaci znalostí v počítači.⁵⁸

4.6.1 Reprezentace znalostí

Pojem reprezentace znalostí můžeme chápat jako formu jejich vyjádření. V expertních systémech se veškeré znalosti ukládají do báze znalostí. Báze znalostí představuje znalosti experta potřebné k řešení zvoleného problému. Součástí této báze mohou být znalosti obecné, ale rovněž znalosti vysoce specifické, heuristické či meta-
znalosti (znalosti o znalostech). Na přelomu 60. a 70. let 20. století se vědci zabývali umělou inteligencí a dospěli k závěru, že pro efektivitu expertních systémů jsou rozhodující znalosti samotné. Znalosti a informace představují podklad pro efektivní rozhodování. Mezi znalostmi a informacemi existuje vztah. Člověk dokáže přiřadit informaci význam pouze na základě získaných znalostí, ale zároveň znalosti jsou utvářeny na základě informací. V oblasti expertních systémů je pro reprezentaci znalostí řada technik, jako jsou pravidla, predikátová logika, sémantické sítě či rámce.⁵⁹

Expertní systémy přistupují k řešení úloh prostřednictvím dekompozice složité expertizy do velkého počtu rozhodnutí podpořených jednoduchými znalostmi, mezi které patří například znalosti akusticko-fonetické, lexikální, fonologické, syntaktické a sémantické.⁶⁰

⁵⁷ MAŘÍK, Vladimír, ŠTĚPÁNKOVÁ Olga, LAŽANSKÝ, Jiří a kol. *Umělá inteligence (2)*. 1997, s. 15,16.

⁵⁸ Tamtéž, s. 25.

⁵⁹ FARUZEL, Petr. *Webový průvodce expertních systémů*. [online]. 2007 [cit. 2016-21-10]. Dostupné z: <http://faruzel.borec.cz/300.html>

⁶⁰ MAŘÍK, ref. 15, s. 236.

Sémantické znalosti – využívají se při oceňování smyslového obsahu nebo analyzováním posloupnosti slov. Cílem je odhalit vztahy mezi slovy nebo frázemi, které pomohou stanovit smysl věty. Dále bývá častým úkolem tento zjištěný smyslový obsah efektivním způsobem uchovat. Ze sémantických modelů, které lze využít pro reprezentaci sémantických znalostí patří nejčastěji rámce nebo sémantické sítě. Tyto reprezentace lze především využít pro stanovení sémantických vztahů mezi slovy.⁶¹

4.6.2 Sémantická síť

Sémantická síť byla vynalezena koncem 60. let 20. století. V roce 1968 použil tento pojem americký vědec Quillian k reprezentaci anglických slov ve své disertační práci. Sémantické sítě původně sloužily k vyjádření významu různých výrazů v mluveném jazyce. Postupem času se však sémantické sítě začaly používat jako obecnější grafickým nástrojem pro reprezentaci znalostí.⁶²

„Sémantická síť je tvořena uzly, které nesou jména objektů uvažovaného jazyka a hranami mezi nimi, které jsou ohodnoceny jmény odpovídajících vztahů.“⁶³

Sémantická síť je ohodnocený orientovaný graf. Uzly představují objekty a hrany vyjadřují vztahy mezi objekty. Mnohdy se místo názvu sémantická síť také používá pojem „Asociativní síť“. Sémantická síť podporuje reprezentaci fyzikálních, kauzálních a taxonomických vztahů. Mezi nejčastější příklady vyjádření vztahů v sémantické síti patří: „je“, „má“, „je částí“, „číslo z“, „připojen k“, „způsobuje“, atd. Je na místě si dát pozor na interpretaci vztahu „je“, který může mít například tyto významy: je instancí, je prvkem, je podmnožinou, je podtřídou, je ekvivalentní s.⁶⁴

Mezi hlavní výhody sémantické sítě patří:

- Explicitní a jasné vyjádření;
- Redukce doby rozpoznávání a hledání vztahů v grafu pro její jednoduchost.

⁶¹ MAŘÍK, Vladimír, ŠTĚPÁNKOVÁ Olga, LAŽANSKÝ, Jiří a kol. *Umělá inteligence (2)*. 1997, s. 239.

⁶² FARUZEL, Petr. *Webový průvodce expertních systémů*. [online]. 2007 [cit. 2016-21-10]. Dostupné z: <http://faruzel.borec.cz/300.html>

⁶³ MAŘÍK, ref. 19, s. 268.

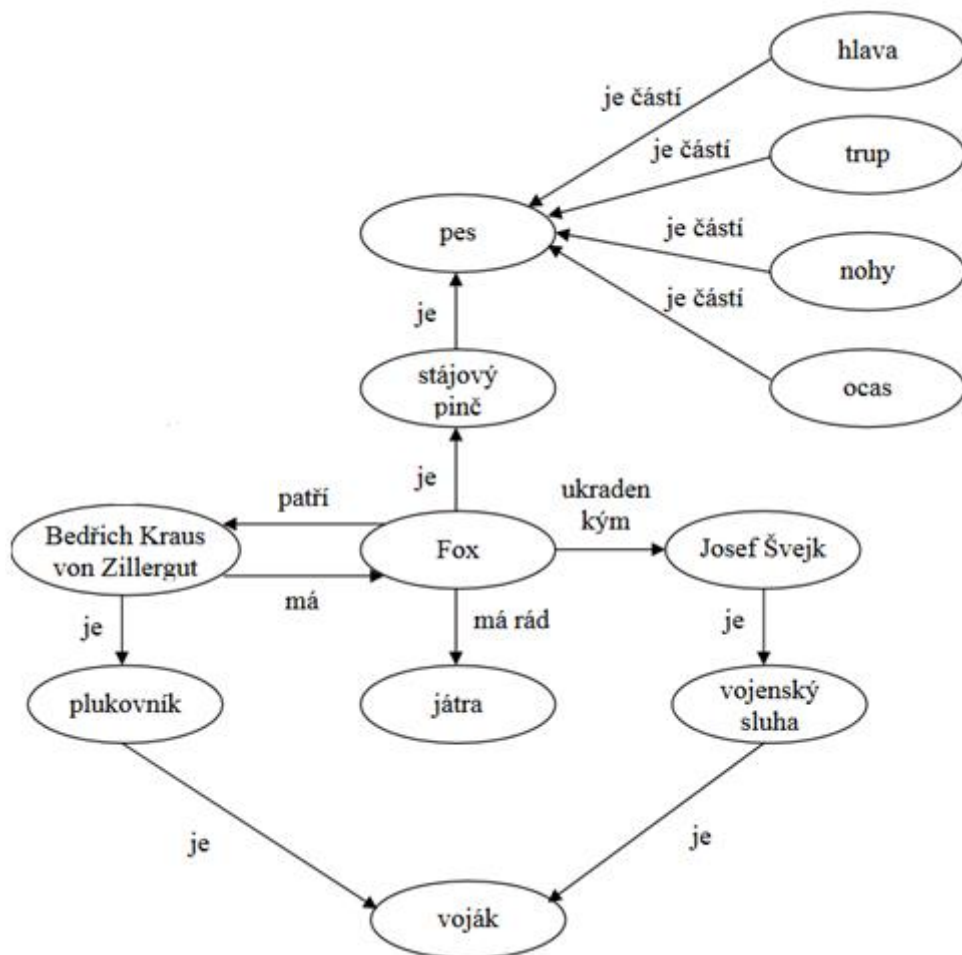
⁶⁴ DVOŘÁK, Jiří. *Expertní systémy*. [online]. VUT Brno, 2004 [cit. 2016-21-10]. Dostupné z: <http://www.uai.fme.vutbr.cz/~jdvorak/Opory/ExpertniSystemy.pdf>

Mezi nevýhody patří:

- Nebezpečí chybného usuzování nebo odvozování souvislostí;
- Neexistence interpretačních standardů;
- Nebezpečí kombinatorické exploze.

Ukázka sémantické sítě je znázorněna na obrázku níže. Zachycenými vztahy jsou: „je“, „je částí“, „patří“, „má rád“, „ukraden kým“. Vztahy „je“, „je částí“, „má“ se v sémantických sítích vyskytují velmi často. Například objekt *Fox* je instancí třídy *stájový pinč* a třída *stájový pinč* je pod třídou třídy *pes*.⁶⁵

Obrázek 8: Ukázka sémantické sítě



Zdroj: DVOŘÁK, Jiří. *Expertní systémy*. 2004, s. 19

⁶⁵ DVOŘÁK, Jiří. *Expertní systémy*. [online]. VUT Brno, 2004 [cit. 2016-21-10]. Dostupné z: <http://www.uai.fme.vutbr.cz/~jdvorak/Opory/ExpertniSystemy.pdf>

4.7 Vícekriteriální rozhodování

4.7.1 Metoda AHP (analytický hierarchický proces)

Metoda AHP pomáhá zjednodušit a zrychlit přirozený proces rozhodování. AHP rozkládá nestrukturované situace na jednodušší komponenty - vytváří hierarchický systém problému. Na každé úrovni hierarchické struktury se využívá Saatyho metoda párového porovnání. Metodu AHP lze použít pro jakýkoliv typ informace, která zahrnuje preferenční vztahy mezi komponentami modelu. Podmínkou je, aby uživatel byl schopen, určit směr a intenzitu preference mezi všemi páry porovnávaných komponent.

Metodu AHP lze rozdělit na tyto jednotlivé kroky:

- Konstrukce hierarchie problému;
- Párové porovnání prvků v jednotlivých hierarchických úrovních;
- Syntéza zjištěných preferencí volba nejvhodnější alternativy.⁶⁶

4.7.2 Metoda ANP (analytický síťový proces)

Mnoho rozhodovacích problémů nelze strukturovat hierarchicky, protože nezahrnují vztahy a závislosti mezi prvky na vyšší a nižší úrovni. Analytický síťový proces (ANP) je metoda, která umožňuje zahrnout do modelu vzájemné závislosti a zpětné vazby mezi prvky. Metoda ANP vznikla síťovým zobecněním metody AHP.⁶⁷

Struktura modelu ANP má síťovou podobu a je složena z klastrů, které seskupují prvky se stejnými atributy. Alespoň jeden prvek klastru musí být spojen s prvkem jiného klastru. Klastry mohou obsahovat zájmové subjekty, kritéria hodnocení či zdroje pro splnění úkolu. Pro ohodnocení všech vazeb v síti se používá metoda párového srovnání, stejně jako je tomu u metody AHP. Využívají se tzv. supermatice, které porovnávají všechny prvky systému navzájem. Váhy vypočtené na základě párových srovnání prvků modelu jsou vyjádřeny v jednotlivých sloupcích supermatice. Párovým srovnáním jednotlivých klastrů vůči všem klastrům lze postupně vypočítat vektory vah klastrů.

Pro řešení síťových modelů pomocí metody ANP lze využít program Super Decisions.⁶⁸

⁶⁶ ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. 2011, s. 188.

⁶⁷ SAATY, T. L., VARGAS, L. G.: *Decision Making with the Analytic Network Process*, 2006, s. 7.

⁶⁸ FIALA, Petr. *Výběr dodavatelů v síťové ekonomice* [online]. Česká společnost pro systémovou integraci, 2005 [cit. 2016-20-12]. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/vyber-dodavatelu-v-sitove-ekonomice>

5 Praktická část

5.1 Představení společnosti ABB s.r.o.

5.1.1 Základní údaje a historie firmy

ABB s.r.o. (dále jen „ABB“) je přední světová firma v oblasti energetiky a automatizace. ABB poskytuje komplexní služby průmyslovým podnikům, výrobcům a distributorům energií. Díky nejmodernějším technologiím umožňuje svým zákazníkům zvyšovat výkonnost a zároveň snižovat dopad jejich podnikání na životní prostředí. Téměř 60 % tržeb ABB souvisí s energeticky účinnými produkty a službami, které pomáhají zákazníkům šetřit energii a snižovat náklady i emise skleníkových plynů.

Společnost ABB vznikla v roce 1988 spojením švédské firmy Asea a švýcarské firmy BBC Brown Boveri. Historie společnosti Asea se datuje již od roku 1883, BBC Brown Boveri byla založena v roce 1891. Sídlo firmy je v Curychu ve Švýcarsku. Pobočky ABB se nacházejí ve více než 100 zemích světa a pracuje v nich více než 145 000 zaměstnanců. V současnosti má ABB čtyři divize: Elektrotechnické výrobky, Robotika a pohony, Průmyslová automatizace a Energetika.⁶⁹

Co dokáží produkty ABB:

- Pohony ABB snižují spotřebu elektrické energie u motorů o 50 %;
- Přenosové soustavy spolehlivě dodávají elektrickou energii na vzdálenost tisíců kilometrů;
- Inteligentní elektroinstalace snižují spotřebu energie v bytech i kancelářích;
- Roboty ulehčují lidskou práci nebo dělají činnosti, které jsou pro člověka nebezpečné a to ve všech odvětvích průmyslu;
- Řídicí systémy dbají na to, aby městské dráhy fungovaly bezpečně a jezdily včas;
- Systémy řídí osvětlení při největších světových sportovních a kulturních událostech.⁷⁰

⁶⁹ *Základní údaje o ABB* [online]. 2016 [cit. 2016-10-09]. Dostupné z: <http://new.abb.com/cz/o-nas/zakladni-udaje>

⁷⁰ *ABB publikace – leták o ABB* [online]. 2016 [cit. 2016-10-09]. Dostupné z: <http://www.abb.cz/cawp/czabb013/44c0dc96a5a7a7dcc1256d490048df74.aspx>

5.1.2 Divize a portfolio produktů

Energetika

Tato divize dodává výrobky pro energetiku a také systémy a softwarová řešení pro výrobu, přenos a rozvod elektrické energie. Výrobky pro energetiku představují především přístroje a rozvodny velmi vysokého napětí, výkonové a distribuční transformátory. Dále se prodávají výrobky a systémy pro chránění, monitorování a řízení sítí, rozvoden a elektrických strojů. V oblasti služeb poskytuje modernizaci, opravy, konzultace, poradenství, diagnostiku, servisní aktivity a hot line.

Obrázek 9: Divize energetika



Zdroj: webové stránky společnosti ABB - divize

Robotika a pohony

Divize poskytuje výrobky, řešení a s nimi související služby, které zvyšují průmyslovou produktivitu a energetickou účinnost. Nabídka divize zahrnuje motory, generátory, frekvenční měniče, průmyslové roboty, kompletní robotizovaná řešení a automatizované celky, poradenství a servis, nabíjecí stanice pro elektromobily, větrné generátory a solární technologie. Nedílnou součástí je poskytování servisu jak na místě u zákazníka, tak ve specializovaných provozovnách.

Obrázek 10: Divize robotika a pohony



Zdroj: webové stránky společnosti ABB - divize

Elektrotechnické výrobky

Tato divize zahrnuje výrobky nízkého a vysokého napětí. Tyto výrobky zahrnují distribuční automatizace, elektroinstalační materiál, zejména spínače, zásuvky, kabeláže, senzory a další příslušenství, pro domovní i průmyslové použití. Dále pak výrobky pro řízení a kontrolu. Divize rovněž vyrábí a prodává moderní inteligentní systém řízení budov, který integruje a ovládá elektrické instalace, klimatizaci, bezpečnostní systém a datové komunikační síť.

Obrázek 11: Divize elektrotechnické výrobky



Zdroj: webové stránky společnosti ABB - divize

Průmyslová automatizace

Divize průmyslová automatizace poskytuje výrobky a řídicí systémy pro optimalizaci průmyslových procesů. Jedná se o komplexní dodávky řešení pro automatizaci a elektrifikaci elektráren a průmyslových podniků, přístroje pro analýzu, měření a regulaci a servis. Mezi odvětví, z nichž pocházejí zákazníci, patří těžba a zpracování ropy a zemního plynu, energetika, chemický a farmaceutický průmysl, výroba papíru a celulózy, těžba a zpracování kovů a nerostů, námořní doprava a turbodmychadla.⁷¹

Obrázek 12: Divize průmyslová automatizace



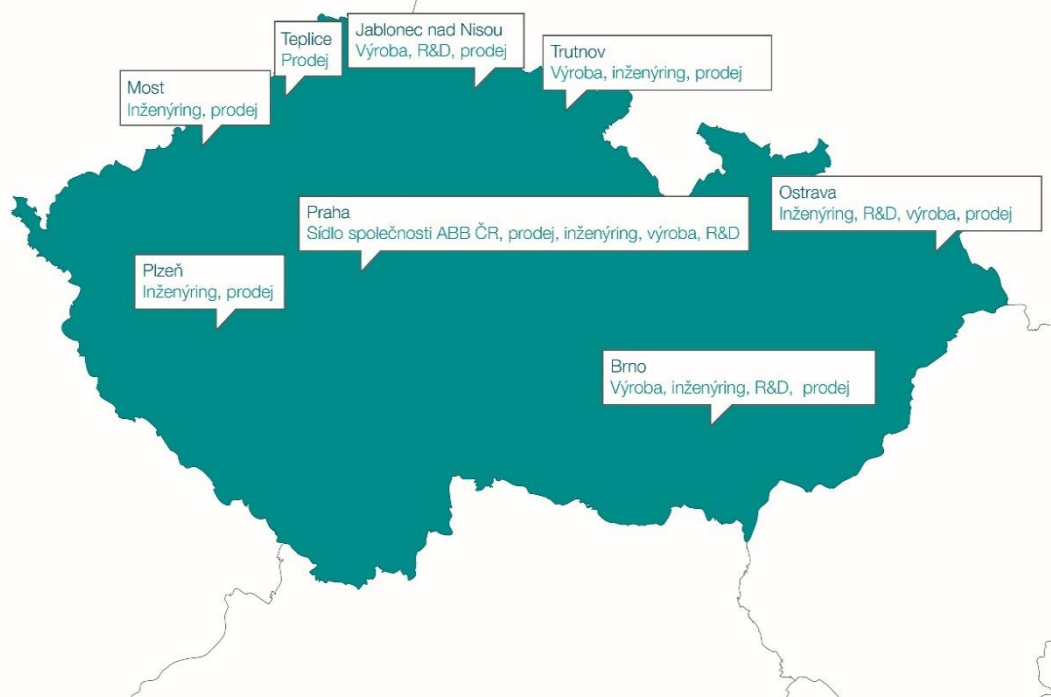
Zdroj: webové stránky společnosti ABB - divize

⁷¹ Divize ABB [online]. 2016 [cit. 2016-10-09]. Dostupné z: <http://new.abb.com/cz/o-nas/divize>

5.1.3 ABB v České republice

V ČR působí ABB prostřednictvím svých výrobků a služeb již od roku 1970, avšak formální vznik společnosti se datuje od roku 1992, kdy byla založena první společnost s názvem ABB. V průběhu 90. let se skupina firem ABB v ČR postupně rozrůstala o další společnosti až do dnešní podoby ABB s.r.o. V současné době jej naleznete v 8 lokalitách. Svá nejvýznamnější inženýrská výzkumná centra a výrobní závody má v Praze, Brně, Ostravě, Trutnově a Jablonci. V roce 2008 byla Česká republika ustanovena za vedoucí zemi klastru, do kterého patří také Maďarsko, Slovensko a Ukrajina. Společnost potvrzuje svou významnou úlohu na domácím trhu objemem tržeb, které v roce 2015 činily téměř 14 miliard Kč.⁷²

Obrázek 13: Sídla ABB v České republice

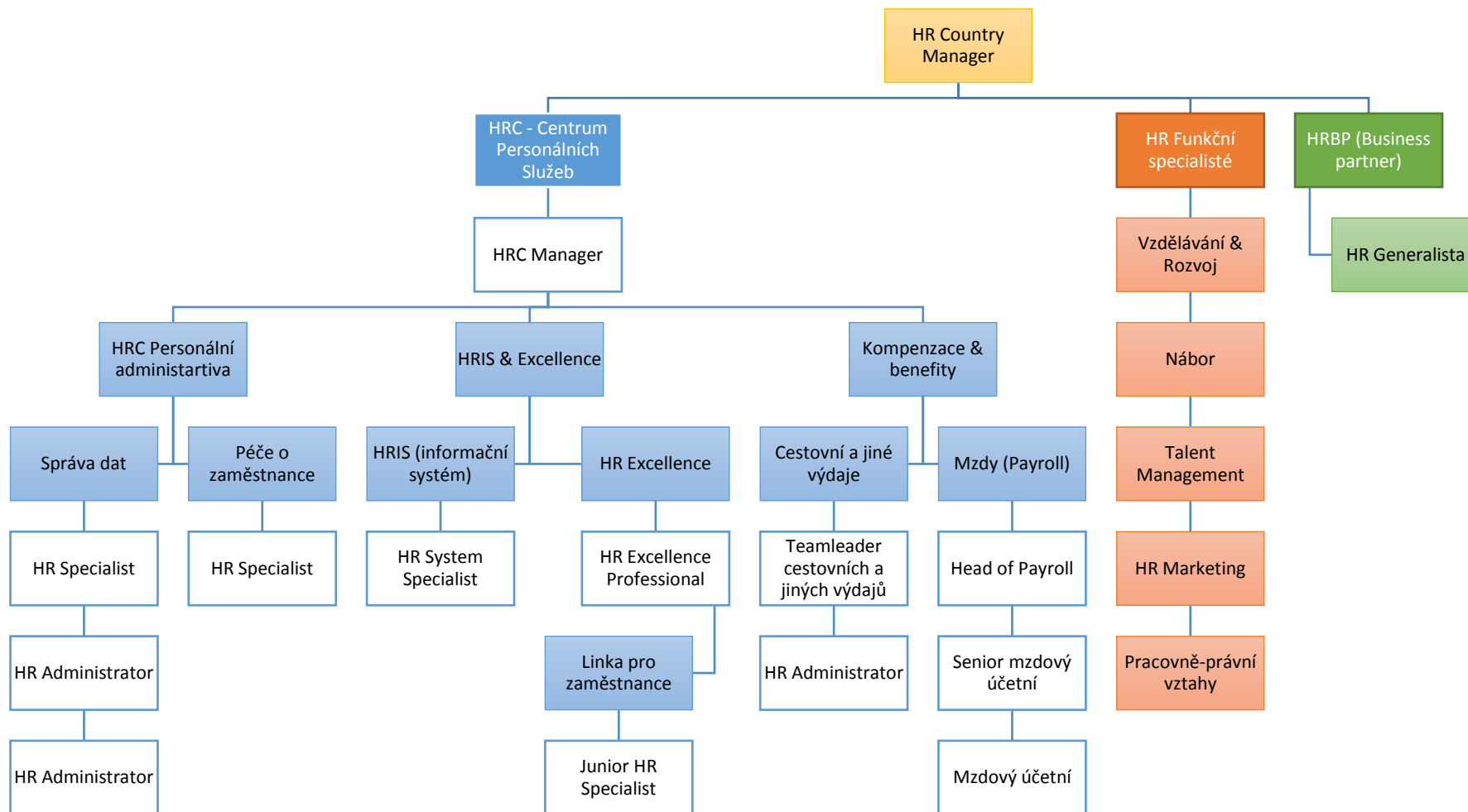


Zdroj: interní materiály ABB

⁷² Základní údaje o ABB [online]. 2016 [cit. 2016-10-9]. Dostupné z: <http://new.abb.com/cz/o-nas/zakladni-udaje>

5.2 Řízení lidských zdrojů v ABB s.r.o.

Obrázek 14: Organizační struktura řízení lidských zdrojů pro ČR



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.1 Role v organizační struktuře HR v ABB ČR

Organizační struktura řízení lidských zdrojů (dále jen „HR“ - human resources) v ABB ČR je rozdělena na následující role:

1. Country HR Manažer
2. HR Business Partneři (HRBP)
3. HR Funkční specialisté
4. Centrum personálních služeb (HRC)

1. Country HR manažer (dále jen „CHRM“) určuje strategii lidských zdrojů a jejího plnění v rámci dané země v úzké spolupráci s vedením společnosti. CHRM je zodpovědný za naplnění HR strategie a dodržování pravidel skupiny ABB. Je strategickým partnerem pro zemské vedení.

Náplň práce CHRM: Rozvoj procesů HR a jejich udržitelnost. Řízení zdrojů potřebných pro zajištění všech HR služeb a jejich plánování (HRBP, HR funkční role a HRC). Vývoj, implementace a dodržování směrnic skupiny ABB a směrnic lokálních. Dodržování postupů dle zákoníku práce. Konzultace v oblasti strategických rozhodnutí a využití potenciálu lidí. Zodpovědnost za implementaci strategie odměn a benefitů v souladu se strategií ABB. Jednotný přístup ke všem zaměstnancům. Zodpovědnost za komunikaci a změnová řízení v oblasti HR.

2. HR Business Partneři (dále jen „HRBP“) mají hlavní roli ve vztahu strategického plánování a řízení lidských zdrojů v jednotlivém byznysu HRBP jsou v denní interakci s manažery ve svých jednotkách a spolupracují s funkčními personalisty a centrem personálních služeb.

Náplň práce HRBP: konzultace v oblasti strategických rozhodnutí, které mají dopad na lidi. Využití potenciálu lidí. Zajištění implementace HR politiky, směrnic a předpisů. Zajištění přenosu požadavků byznysu do HR politiky a souvisejících předpisů. Plánování personálních kapacit a rozvoj organizace. Podpora liniových manažerů v oblasti globální mobility zaměstnanců. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (Performance management). Identifikace potenciálních možností i rizik v oblasti lidského kapitálu. Řízení

iniciativy v oblasti kompetenční způsobilosti. Koučování manažerů v oblasti personální práce. Podpora změn. Podpora vztahů s odbory a odborovými organizacemi.

3. HR Funkční specialisté. O podporu byznysu se starají funkční personalisté. Ti nastavují procesy a systémy v souladu s globální strategií ABB a individuální potřebou byznysu tak, aby společnost dokázala získat i udržet nejen talenty, ale i zodpovědné a dobře pracující zaměstnance. Tito specialisté jsou v úzkém kontaktu s HRBP a Centrem personálních služeb. Role funkčních specialistů jsou následující: Vzdělávání & Rozvoj, Nábor nových zaměstnanců, Talent Management, HR marketing, Pracovněprávní vztahy se stakeholdery. Vzdělávání a rozvoj má za úkol identifikovat rozvojové potřeby zaměstnance či organizace a tyto potřeby zajistit v rámci školení na měkké dovednosti.

Specialisté v náboru se zabývají vyhledáváním a identifikací nových zaměstnanců a také akvizicí talentů. Zajišťují vstupní rozhovory a vyhodnocení kandidátů. Náborový proces končí nástupem zaměstnance, připravenost nástupních dokumentů, podpisem pracovní smlouvy a fakturací nákladů.

Talent management: je práce s talenty (např. povýšení zaměstnance), hodnocení kompetencí (obchodních, manažerských, atd.), hodnocení potenciálu zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu (klasické hodnocení).

HR marketing má na starosti spolupráci s univerzitami (většinou technické obory), na základních a středních školách motivuje studenty ke studiu technických oborů, podpora a spolupracuje se ZŠ A SŠ, soutěže a školící centra pro studenty, účast na pracovních veletrzích. Vytváří dobrou značku firmě, tím že se zúčastňuje v soutěži o nejlepšího zaměstnavatele.

Pracovně-právní vztahy: zajišťují komunikaci s odbory a vyjednání o kolektivní smlouvě.

4. Centrum personálních služeb (dále jen „HRC“) Hlavní sídlo HR centra se nachází v Brně a dělí se do tří základních oddělení: HRC personální administrativa, HRIS & Excellence, Kompenzace & Benefits.

Personální administrativa má na starosti veškerou správu dat (nástup/výstup/organizační změny, příprava pracovně – právních dokumentů, změna osobních údajů) a péči o zaměstnance (zajištění pracovních podmínek - lékařské prohlídky, zákonné školení, např. požární, řídičské a školení, které vyplývají pro danou pracovní pozici).

HRIS & Excellence. Oddělení Excellence se stará o kvalitu personálních procesů, HR reporting a také je zde k dispozici linka pro zaměstnance. Správa HRIS je informační systém pro řízení lidských zdrojů. Ve společnosti se využívá informační systém SAP. Kde je možné spravovat docházku zaměstnanců, funguje zde personální samoobsluha (manažer může např. nalézt informace o zaměstnanci, provádět změnu platu atd.).

Kompenzace & Benefit. Role tohoto oddělení spočívá ve správě mzdové účtárny a cestovního managementu (vyúčtování cest a drobných výdajů). Zabývá se taktéž administrací části agendy odměňování a benefitů.

HR centrum mimo jiné poskytuje služby pro manažery a zaměstnance, tvoří ABB předpisy a agendu spojenou se státem (legislativa).

5.2.2 Programy hodnocení zaměstnanců ve společnosti ABB

V současné době probíhá ve společnosti ABB několik programů hodnocení zaměstnanců:

FCA (Functional Competency Assessment). Česky „program pro zhodnocení odborných znalostí a dovedností“ je součástí Functional Competency Development programu. Cílem hodnocení je identifikovat silné stránky a slabiny v oblasti odborných dovedností a kompetencí dané specializace (např. finance, IT, project management), dále definovat potřeby a opatření pro rozvoj a řešení nedostatků.

TDA (Talent Development Assessment). Česky „hodnotící program pro talentované zaměstnance“. Kromě zhodnocení potenciálu pomáhá tento nástroj talentovaným lidem cíleně a trefně nasměrovat budoucí rozvoj tak, aby svůj talent mohli co nejlépe využít a zároveň rostli v oblastech, které pro ně budou prospěšné. TDA je určeno pro zaměstnance, kteří zatím nezastávají žádnou vedoucí pozici, ale aspirují na ni a projevuje se u nich potenciál se vedoucí role v blízké době zhostit.

LCA (Leadership Competency Assessment). Česky „hodnocení způsobilosti k vedoucí roli“. Proces je v mnohém podobný TDA, je však náročnější a obsahem přizpůsoben své cílové skupině, a to jsou zaměstnanci, kteří již alespoň jeden rok pracují na vedoucí pozici, byť s malým počtem podřízených. Při LCA se zjišťuje, jak si daný člověk vede v roli

vedoucího, jak se projevují jeho způsobilosti k práci s lidmi a ve kterých oblastech se potřebuje učit a rozvíjet.

LDA (Leadership Development Assessment). Česky „rozvojový & hodnotící program pro manažery“ je určeno pro manažery v gradech 1-8. Do procesu jsou řazeni automaticky každé tři roky. Cílem LDA je zhodnotit úroveň manažera v 8 manažerských kompetencích a porovnat s úrovní, která je na zastávané pozici požadovaná. LDA probíhá jako strukturovaný pohovor, který vedou dva ABB hodnotitelé. Po pohovoru své závěry následně potvrzují a doladují prostřednictvím referencí od kolegů, podřízených a nadřízených hodnoceného. Výsledným produktem je detailní zpráva, popisující zhodnocení kompetencí a doporučení pro rozvoj. Cílem je vytvořit následně pro manažera rozvojový plán, což je v rukou manažera a nadřízeného.

Roční hodnocení dělníků. Roční hodnocení dělníků je systematické, jednotné a pravidelné hodnocení výkonu minulého roku a natavení cílů/úkolů pro rok příští. U dělníků s plánovaným profesním růstem je součástí hodnocení také diskuze o kariérních plánech a rozvojových aktivitách.

PDA Mid-Year (Performance Development Assessment). Česky „Půlroční hodnocení zaměstnanců“. PDA je jedním z klíčových nástrojů pro vedoucí ke stanovení strategie a rozvojového plánu. Účelem PDA Mid-Year Review je revize stanovených úkolů a cílů stanovených v PDA.

PDA (Performance Development Assessment). Česky „Roční hodnocení zaměstnanců“. PDA je jedním z klíčových nástrojů pro vedoucí ke stanovení strategie a rozvojového plánu. Účelem PDA je zjistit zdroje a možnosti zaměstnance a nasměrovat je k dosažení nejlepšího výkonu.⁷³

⁷³ Interní materiály ABB

5.3 Tvorba procesů pro jednotlivé situace HR

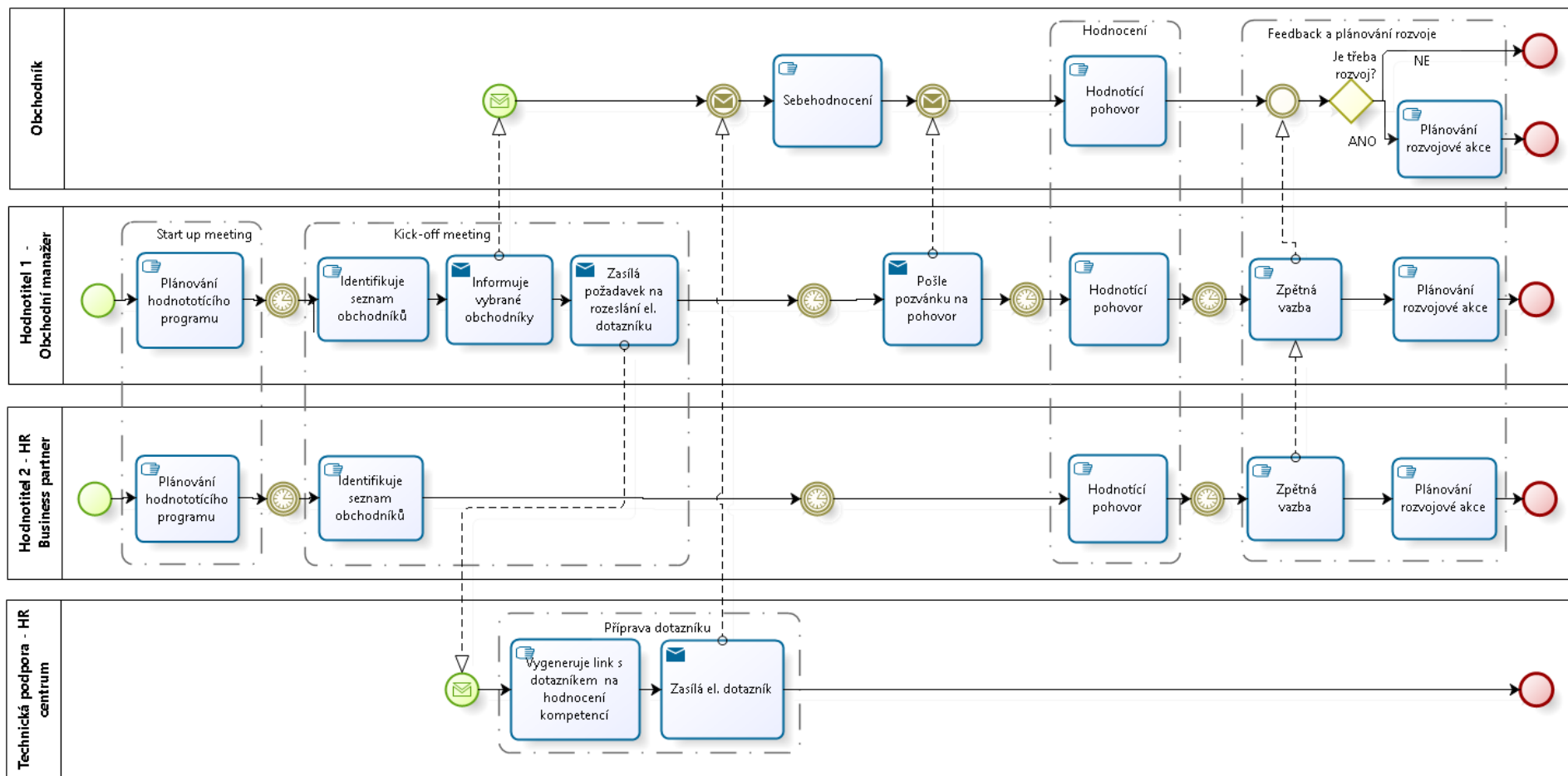
V této části práce bude cílem namodelovat procesy pro vybrané situace personálního řízení. Jelikož se tato práce zabývá kompetencemi obchodníků, konkrétně půjde o procesy hodnocení a rozvoj kompetencí. Tyto procesy ve společnosti ABB skutečně probíhají. Pomocí metodologie BPMN (notace modelování podnikových procesů) budou lépe znázorněny a účastníci procesu, tak budou moci snadněji porozumět jaká je jejich role v procesu a jaké činnosti mají vykonávat. Jako zdroj informací byl použit rozhovor s personálním manažerem.

5.3.1 Proces hodnocení kompetencí obchodníků

Cílem hodnocení je identifikovat silné stránky a slabiny v oblasti odborných dovedností a kompetencí obchodníků, dále definovat potřeby a opatření pro rozvoj a řešení nedostatků.

Proces začíná start up meetingem, kterého se zúčastní HR Business partner a manažeři obchodu. Účelem meetingu je informovat všechny zúčastněné o celém procesu řízení kompetencí a naplánovat časový rozvrh hodnotícího programu. Následuje kick-off meeting, při kterém hodnotitelé (Manažer obchodu a HR Business partner) identifikují obchodníky, kteří budou předmětem hodnocení a rozvoje. Tito obchodníci jsou elektronicky informováni o tom, že byli zahrnuti do procesu hodnocení kompetencí. Manažer obchodu zasílá požadavek do HR centra na vygenerování elektronického dotazníku. HR centrum následně zasílá odkaz a všechny instrukce pro správné vyplnění elektronického dotazníku všem hodnoceným obchodníkům. Obchodníci vyplní sebehodnocení, které se uloží do systému. Jakmile jsou vyplněny všechny sebehodnocení, manažer obchodu pozve na pohovor hodnocené obchodníky. Probíhá hodnotící pohovor, při kterém jsou identifikovány silné stránky a rozvojové potřeby (kompetenční mezery) obchodníka. Manažer obchodu ve spolupráci s HR business partnerem tyto informace předává ve formě zpětné vazby hodnoceným obchodníkům. Jestliže byly nalezeny kompetenční mezery, je třeba naplánovat rozvojovou akci, která má za úkol tyto nedostatky odstranit.

Obrázek 15: Proces hodnocení kompetencí obchodníků



Zdroj: vlastní zpracování

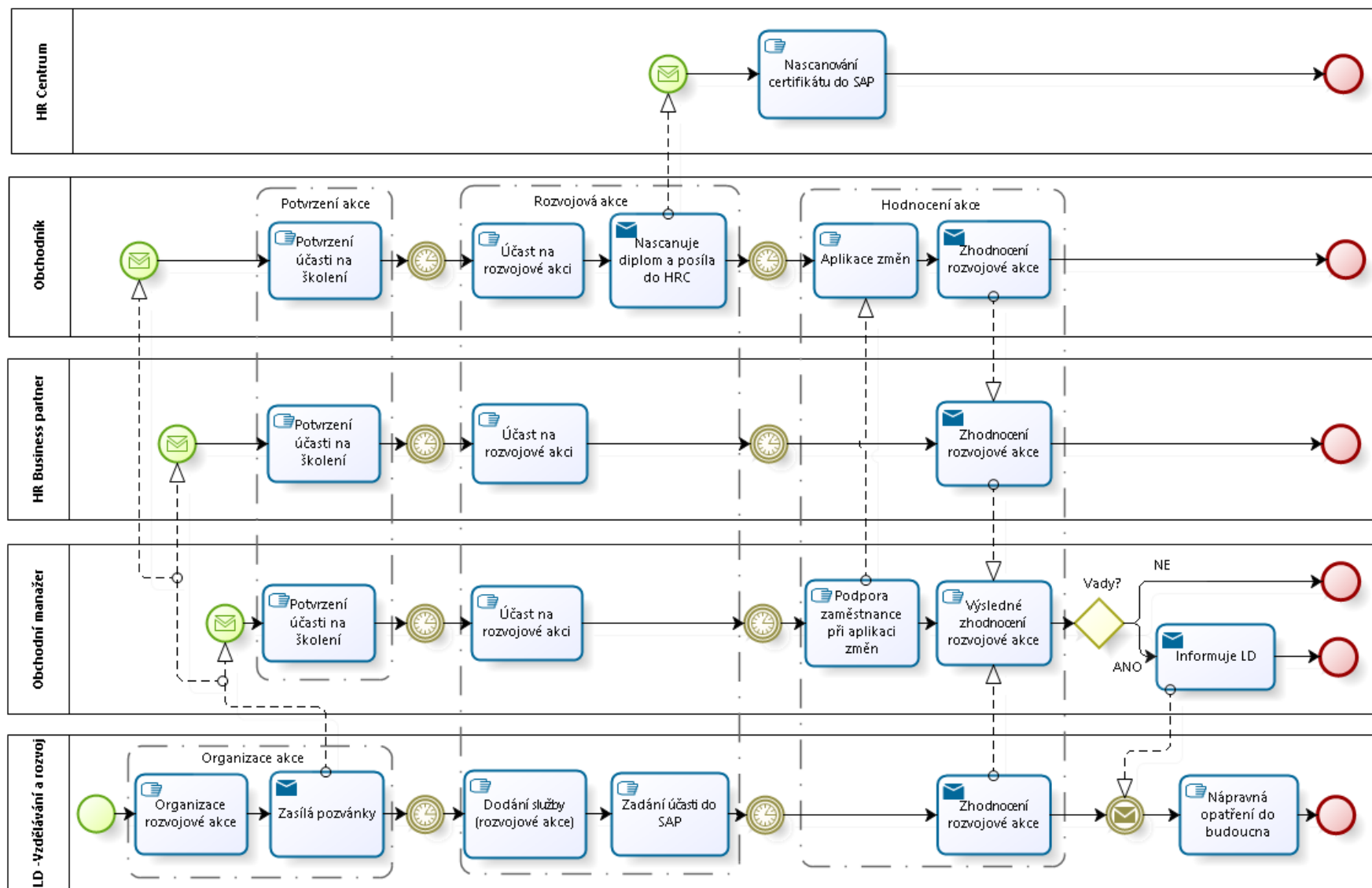
5.3.2 Proces „Rozvojové akce“ – školení

Účel rozvojové akce je efektivní pokrytí všech identifikovaných potřeb a maximální zlepšení výkonu či jiného ukazatele, kvůli němuž se investice na rozvoj vynakládají.

Před samotným školením je nutná správná identifikace rozvojových potřeb zaměstnance či organizace. Potřeba rozvoje může být rozpoznána různými subjekty, nejčastěji zaměstnancem či jeho vedoucím. Není-li její řešení urgentní, je analyzována standardním způsobem v rámci procesů řízení výkonu (PDA / MidYear Proces) nebo hodnocení kompetencí. Následně je začleněna, v případě schválení, do vzdělávacích plánů. Pokud se jedná o urgentní pokrytí potřeby, pak je řešena ad hoc. Nutným a nezbytným předpokladem dobře zacílené rozvojové akce je vydefinování základních cílů, ideálně i s měřitelným výsledným efektem. Po schválení akce a účasti zaměstnance s jeho manažerem i příslušným HRBP, oddělení L&D - vzdělávání a rozvoj zpracovává a předkládá nabídku.

Proces začíná organizací rozvojové akce, kterou má na starosti oddělení Vzdělávání a rozvoj (L&D – learning and development). Toto oddělení zasílá pozvánky na akci účastníkům (obchodníkům), obchodním manažerům a HRBP. V případě potvrzení akce všemi zúčastněnými může proběhnout školení. Za absolvované školení obchodník získá certifikát, který naskenuje a odešle do HR centra. HR centrum nahraje diplom do systému SAP. Specialista z oddělení L&D zadává účast jednotlivých účastníků do systému SAP. Po proběhnutí akce je velmi důležité, zda a jak začnou účastníci měnit své návyky, postoje, chování, využívat nové vědomosti, znalosti, dovednosti během rozvojové akce získané. V této fázi je pozornost manažera nesmírně důležitá, aby vytvořil prostředí pro aplikaci získaného, dával zpětnou vazbu, pozoroval, povzbuzoval. Následuje zpětná vazba o kvalitě proběhnuté akce od účastníků směrem k obchodnímu manažerovi. Hodnocení je nedílnou součástí závěru procesu a pomáhá k budoucím změnám směrem ke zvýšení kvality.

Obrázek 16: Proces „rozvojové akce“ – školení



Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Tvorba kompetenčního modelu obchodníků

5.4.1 Identifikace kompetencí

Na základě řízeného rozhovoru s HR business partnerem a studiu interních materiálů ABB bylo identifikováno následujících 10 kompetencí obchodních zástupců:

- **Znalosti a přehled o trhu a byznysu** – obchodník rozvíjí akční plány a strategie založené na znalostech získaných o trhu, zákaznících, konkurenci, produktů/řešení společnosti ABB.
- **Obchodní postupy a nástroje CRM** – obchodník účinně využívá obchodní postupy a příslušné prodejní nástroje CRM k rozvoji příležitostí, řízení vztahů se zákazníky a zvýšení prodejní efektivity.
- **Řízení smluvních podmínek a rizik** – obchodník rozumí běžným smluvním podmínkám a systému řízení rizik k zajištění efektivity nákladů a vyhovujícího provozu. Proaktivně identifikuje rizika a vytváří plány k jejich minimalizaci a řízení.
- **Vztahy se zákazníky** – obchodník identifikuje a chápe potřeby a potenciál zákazníků k vytvoření dlouhodobého vztahu a loajality zákazníků.
- **Obchodní odhodlání** – obchodník prokazuje ochotu a odhodlanost získat loajalitu zákazníků a obchodu tím, že v řadě událostí/činností udělá něco navíc, aby zajistil/a růst obchodu.
- **Obchodní kontakty** - obchodník efektivně vytváří, udržuje a využívá rozsáhlé síť kontaktů uvnitř společnosti i mimo ni, aby se dosáhlo prodejních cílů. Má výrazný kladný vliv na práci ostatních a úspěšně vyjednává ke spokojenosti všech stran.
- **Prodejní techniky** – obchodník efektivně využívá prodejní techniky a přizpůsobuje se rozhodnutí zákazníků tak, aby byla zajištěna dlouhodobá loajalita zákazníků a byly podchyceny současné i budoucí prodejní příležitosti.
- **Přístup ke změnám** – obchodník prokazuje schopnost identifikovat, iniciovat a řídit změny k zajištění aktuálních potřeb zákazníků a rozvoje obchodu. Dokáže ovlivnit kolegy pro přijetí a realizaci změn.

- **Nabídka servisních služeb** - obchodník efektivně využívá svou znalost servisního portfolia a organizace za účelem prodeje servisních služeb či vytváření servisních příležitostí pro produkty a systémy.
- **Využití technických znalostí** – obchodník prokazuje schopnost rozpoznat, analyzovat a ovlivnit technické potřeby zákazníků (včetně postupů a aplikací) a dle toho navrhnout vysoce kvalitní řešení pro zákazníka.

5.4.2 Současné hodnocení kompetencí obchodníků

Obchodníci jsou hodnoceni v 10 identifikovaných kompetencích rozdělených do 5 úrovní. Pro každou kompetenci je vytvořen seznam otázek a seznam požadavků, podle kterých se dá zjistit, na jaké úrovni kompetence se obchodník pohybuje. Obchodníci nejprve odpovídají na otázky v elektronickém dotazníku v rámci svého sebehodnocení. V další fázi se účastní hodnotícího pohovoru, kde personální manažer (HR Business partner) a obchodní manažer mají za úkol zjistit, zda odpovědi obchodníka ze sebehodnocení odpovídají jeho skutečným znalostem a dovednostem. Odpovědi z dotazníku jsou srovnány s požadavky pro danou úroveň kompetence a následně je obchodníkům přidělena bodová úroveň od 1 do 5 v každé kompetenci. V případě, že obchodník nedosahuje požadované úrovně v dané kompetenci, je mu navrženo školení, které má za cíl danou kompetenci zdokonalit.

Na základě studie interních materiálů a rozhovory s vedoucími pracovníky byly shledány nedostatky, které hodnocení obnáší. Nevýhodou je, že některé požadavky jsou nejasně definovány nebo nejsou vůbec popsány a dají se tak těžko srovnat s odpovědi obchodníka. Přidělení úrovně od 1 do 5 v dané kompetence je tak více založeno na subjektivním názoru hodnotitele. Obchodníci také přesně nevědí, jaké požadavky daná kompetence obnáší a co mají dělat pro dosažení vyšší úrovně. Z tohoto důvodu proběhne vytvoření nového kompetenčního modelu, který bude mít za cíl tyto nedostatky odstranit.

5.4.3 Klasifikace kompetencí podle karierní pozice obchodníka

Obchodníci se mohou nacházet na třech karierních pozicích: „Junior obchodník“, „Standard obchodník“ a „Expert obchodník“. V jednotlivých kompetencích může obchodník dosahovat úrovně 1 až 5. Karierní pozice obchodníka je odvozena od dosažených úrovní ve všech kompetencích. Ve společnosti ABB obecně platí, že junior obchodník se nachází v kompetencích na úrovni 1-2, standart obchodník na úrovních 2-3 a expert obchodník na úrovních 3-5. Na základě diskuze s personálním manažerem byla navržena nová klasifikace kompetencí podle typu dosažené karierní pozice obchodníka:

Tabulka 2: Klasifikace kompetencí podle karierní pozice obchodníka

Karierní pozice	Kompetence	Minimální požadovaná úroveň
Junior obchodník	Znalosti a přehled o trhu a byznysu	2
	Obchodní postupy a nástroje CRM	1
	Řízení smluvních podmínek a rizik	2
	Vztahy se zákazníky	2
	Obchodní odhodlání	3
	Obchodní kontakty	2
	Prodejní techniky	2
	Přístup ke změnám	1
	Nabídka servisních služeb	2
	Využití technických znalostí	1
Standart obchodník	Znalosti a přehled o trhu a byznysu	3
	Obchodní postupy a nástroje CRM	3
	Řízení smluvních podmínek a rizik	2
	Vztahy se zákazníky	3
	Obchodní odhodlání	3
	Obchodní kontakty	2
	Prodejní techniky	4
	Přístup ke změnám	3
	Nabídka servisních služeb	3
	Využití technických znalostí	2
Expert obchodník	Znalosti a přehled o trhu a byznysu	4
	Obchodní postupy a nástroje CRM	3
	Řízení smluvních podmínek a rizik	3
	Vztahy se zákazníky	4
	Obchodní odhodlání	4
	Obchodní kontakty	4
	Prodejní techniky	4
	Přístup ke změnám	4
	Nabídka servisních služeb	3
	Využití technických znalostí	3

Zdroj: vlastní zpracování

Nová klasifikace pomůže určit minimální požadovanou úroveň kompetence pro danou karierní pozici obchodníka. „Junior obchodník“ má nejnižší hodnoty z požadovaných kompetencí a naopak „Expert Obchodník“ se pohybuje v nejvyšších úrovních.

5.4.4 Vlastní zpracování kompetenčního modelu obchodníků

Nový kompetenční model bude vycházet z 10 identifikovaných kompetencí rozdělených do 5 možných úrovní. Jako zdroj informací poslouží rozhovory s obchodním a personálním manažerem a interní materiály společnosti ABB. Návrh kompetenčního modelu proběhne v souladu se současnými potřebami a požadavky obchodníků společnosti ABB a bude průběžně konzultován s manažery. V tabulce níže je navržena nová struktura kompetenčního modelu, která rozděluje kompetence do 3 možných oblastí (obchodní, behaviorální a technické):

Tabulka 3: Nová struktura kompetenčního modelu

Obchodní kompetence	Behaviorální kompetence	Technické kompetence
1. Znalosti a přehled o trhu a byznysu	4. Vztahy se zákazníky	9. Nabídka servisních služeb
2. Obchodní postupy a nástroje CRM	5. Obchodní odhodlání	10. Využití technických znalostí
3. Řízení smluvních podmínek a rizik	6. Obchodní kontakty	
	7. Prodejní techniky	
	8. Přístup ke změnám	

Zdroj: vlastní zpracování

Dále je v novém kompetenčním modelu každá identifikovaná kompetence rozdělena do následujících 3 podkapitol:

a) Odborná témata a minimální požadavky - umožňuje obchodníkovi nebo hodnotitelům zjistit, v jakém odborném tématu by se měli obchodníci na dané úrovni kompetence vzdělávat a jakých minimálních požadavků by měli dosahovat.

b) Doporučené postupy a zpětná vazba v týmu – doporučené postupy obsahují seznam kroků (činností), které slouží jako návod pro obchodníky, jak postupovat k naplnění dané kompetence a také jak se posunout na vyšší úroveň. Hodnotitelé mohou touto cestou zkontrolovat, zda obchodníci požadované činnosti dodržují a na základě toho jim přidělit úroveň kompetence. Zpětná vazba v týmu obsahuje návod, jak postupovat při spolupráci s kolegy obchodníky. Obchodník na nižší úrovni vyhledává zkušenější kolegy, aby mu radili, jak se zlepšovat v dané kompetenci. Obchodník na vyšší úrovni se stává naopak rádcem pro méně zkušené kolegy.

c) Doporučení pro vlastní rozvoj – zahrnuje doporučení a tipy, jak se může obchodník v dané kompetenci dále zlepšovat. Sděluje obchodníkovi, co může udělat navíc pro rozvoj dané kompetence.

Odborné témata a doporučené postupy jsou znázorněny v tabulkách a rozděleny do 5 možných úrovních u každé z 10 kompetencí. Tabulky jsou součástí praktické části, protože se jedná o stěžejní část práce. Tabulky by měli sloužit pro lepší orientaci v úrovních. Doporučení pro vlastní rozvoj není rozděleno do úrovní, neboť tato doporučení může obchodník využít na kterékoliv z 5 úrovní.

Současný program hodnocení obchodníků bude zachován, nicméně může být doplněn o nový kompetenční model. Nový kompetenční model může sloužit jak pro hodnotitele, tak i pro samotné obchodníky.

Hodnotitelé využijí dotazník a kompetenční model jako nástroj pro hodnocení a rozvoj obchodníků. Pomůže jim ulehčit práci při zjišťování a přidělování úrovně kompetence. Obchodníkovi bude nejprve položen klasický seznam otázek zaměřený na jednotlivé kompetence. Následně bude obchodník s využitím odpovědí z dotazníku a kompetenčního modelu zařazen do stanovené úrovně od 1 do 5 v každé kompetenci. V případě, že úroveň kompetence bude nižší než jeho karierní pozice bude obchodníkovi doporučen rozvoj.

Obchodníkům poslouží kompetenční model informativně. Obchodníci budou vědět, v jakých oblastech se vzdělávat, jaké jsou na ně kladeny minimální požadavky, jak postupovat a jak se dále rozvíjet ve všech 10 kompetencích. Model je sestaven tak, aby obchodník věděl, co má dělat na každé úrovni od 1 do 5. Obchodník dosahující vyšší úrovně musí zvládat všechny požadavky nižších úrovní a zároveň svoji úroveň. Například při úrovni 3 musí zvládat všechny požadavky od úrovně 1 až 3.

5.4.4.1 Obchodní kompetence

Kompetence 1: Znalosti a přehled o trhu a byznysu

Náplň kompetence: Obchodník rozvíjí akční plány a strategie založené na znalostech a informacích získaných o trhu, zákaznících, konkurenci, produktů/řešení společnosti ABB.

Tabulka 4: Znalosti a přehled o trhu a byznysu – Odborná témata

a) Odborná témata	Minimální požadavky	Úroveň
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalost klíčových zákazníků a konkurentů společnosti ABB. 	1
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikace a vyhledávání informací o trhu; ▪ Znalost trhu a tržních segmentů; ▪ Znalost portfolia produktů společnosti ABB; ▪ Znalost tržní pozice ABB a i konkurentů. 	2
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza trhu; ▪ Kvalitativní výzkum zákazníka; ▪ SWOT analýza. 	3
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza produktového portfolia; ▪ Monitoring tržních trendů; ▪ Znalost strategií zákazníka a konkurentů. 	4
Strategické řízení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozvoj a optimalizace produktového portfolia; ▪ Implementace nové obchodní strategie. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Znalosti a přehled o trhu a byznysu – Doporučené postupy

b) Doporučené postupy	Zpětná vazba v týmu	Úroveň
<p>1 - Účastněte se místních prodejních jednání, abyste získal/a znalosti o trhu a obchodu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdílejte se svými kolegy příslušné informace z obchodních jednání. ▪ Najděte kolegy, kteří by byli schopni Vás trénovat či být Vaším mentorem. 	1
<p>2 - Na prodejním jednání prezentujte trh, který máte na starosti (zákazníci, konkurence, potencionální oblast trhu).</p> <p>3 - Vyhledávejte dostupné obchodní informace (např. web, veletrhy, průzkumy, návštěvy zákazníků)</p> <p>4 - Seznamte se s produkty a službami, které nabízíte ze všech možných pohledů a se všemi souvisejícími funkcemi.</p> <p>5 - Monitorujte činnosti vašich konkurentů. (Pravidelně prohlížejte jejich webové stránky, získejte kopie jejich firemních</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Požádejte kolegu, který má zkušenosti při shromažďování a efektivním využívání informací o trhu, aby byl Vaším rádcem. 	2

zpráv, navštěvujte jejich stránky na veletrzích a účastněte se veřejných prezentací, které pořádají)		
<p>6 - Vytvářejte tržní analýzu, abyste mohl/a předvídat potřeby zákazníků,</p> <p>7 - Analyzujte příležitosti pro zlepšení na základě strukturované zpětné vazby od zákazníků.</p> <p>8 - Vytvořte SWOT analýzu pro vaši oblast obchodu a výstupy srovnajte s konkurencí.</p> <p>9 - Poznejte konkurenční produkty na trhu a analyzujte rozdíly s produkty ABB.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poskytujte příklady nebo sdílejte zkušenosti (lessons learned) o trhu se svými kolegy. 	3
<p>10 - Identifikujte možné tržní strategie zákazníků a konkurentů.</p> <p>11 - Monitorujte tržní trendy.</p> <p>12 - Navrhněte aktualizaci portfolia, tak aby uspokojovalo potřeby současné situace na trhu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizujte workshopy ve Vaší jednotce a pozvěte kolegy s komplexním přehledem o trhu, aby mluvili o společné práci a inspirovali ostatní. 	4
<p>13 - Navrhněte strategii pro budoucí rozvoj portfolia.</p> <p>14 - Nastavte strategii pro jednotlivé obchodní segmenty a obchodní taktiku.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizujte akce, abyste se mohli podělit o své zkušenosti, jak efektivně získávat a využívat informace o trhu, jak předvídat trendy na trhu a vydělávat na nich. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Znalosti a přehled o trhu a byznysu – Doporučení pro vlastní rozvoj

c) Doporučení pro vlastní rozvoj
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na veletrzích a výstavách se zapojte do dialogu s klienty a dodavateli, abyste získali nové informace. ▪ Připojte se k externímu fóru nebo skupině profesionálů ve Vaší oblasti odbornosti, abyste drželi krok s trendy na trhu. ▪ Identifikujte četbu, která Vám pomůže sledovat tržní trendy ve Vaší oblasti prodeje, a čtěte jí pravidelně.

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence 2: Obchodní postupy a nástroje CRM

Náplň kompetence: Obchodník účinně využívá obchodní postupy a příslušné prodejní nástroje k rozvoji příležitostí, řízení vztahů se zákazníky a zvýšení prodejní efektivity.

Obchodní postup: směrnice, proces, seznam kroků vedoucí k realizaci zakázky. Identifikace poptávky – návrh řešení (i technického, v případě technických znalostí) – cenová kalkulace nabídky – předložení nabídky zákazníkovi – sdělení všeobecných obchodních podmínek zákazníkovi – uzavření smluvních podmínek – zajištění objednávky – fakturace.

Nástroje CRM: systémy pro podporu řízení vztahů se zákazníky (dále jen „CRM“). Databáze, které evidují informace o zákazníkovi. Po obchodním jednání se informace o zákazníkovi zaznamenávají do nástroje a v budoucnu se využívají.

Tabulka 7: Obchodní postupy a nástroje CRM – Odborná témata

a) Odborná témata	Minimální požadavky	Úroveň
Obchod, CRM	<ul style="list-style-type: none">▪ Povědomí o obchodních postupech a nástrojích CRM.	1
Obchod, CRM Marketing Smluvní právo, Finance	<ul style="list-style-type: none">▪ Základní znalost a aplikace obchodních postupů a nástrojů CRM s podporou zkušenějšího kolegy;▪ Znalost cenové politiky;▪ Znalost podpory prodeje;▪ Znalost všeobecných obchodních podmínek společnosti ABB (smlouva, odstoupení od smlouvy, platební podmínky, dodací podmínky, záruční podmínky, atd.).	2
Obchod, CRM	<ul style="list-style-type: none">▪ Pokročilá znalost a samostatná aplikace obchodních postupů a nástrojů CRM.	3
Obchod, CRM Management	<ul style="list-style-type: none">▪ Celková znalost obchodních postupů a nástrojů CRM;▪ Monitoring efektivity využití postupů a nástrojů;▪ Rozvoj obchodních postupů a nástrojů;▪ Procesní Benchmarking.	4
Obchod, CRM Marketing Management	<ul style="list-style-type: none">▪ Celková znalost obchodních postupů a nástrojů CRM napříč divizemi;▪ Monitoring trendů v oblasti obchodních postupů a nástrojů;▪ Procesní modelování;▪ Zavádění nových obchodních postupů a nástrojů.	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Obchodní postupy a nástroje CRM – Doporučené postupy

b) Doporučené postupy	Zpětná vazba v týmu	Úroveň
<p>1 - Seznamte se se základními obchodní postupy a nástroji ke zvýšení vlastní efektivity.</p> <p>2 - Popište svůj prodejní postup a projednejte ho v rámci vašeho týmu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Najděte kolegu, který by byl ochoten Vám radit. 	1
<p>3 - Aplikujte obecné rysy obchodních postupů a nástrojů s podporou zkušenějšího kolegy.</p> <p>4 - Veškeré informace získané z obchodního postupu evidujte do obchodního nástroje.</p> <p>5 – Připravte si marketingové materiály a využívejte je při obchodním postupu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Požádejte kolegu, který je expertním uživatelem obchodních nástrojů, aby Vám ukázal cestu jak tyto nástroje efektivně využívat. 	2
<p>6 - Samostatně aplikujte obchodní postupy a nástroje v široké škále situací.</p> <p>7 - Seznamte se s tím, co je požadováno, aby bylo zdokumentováno při používání nástroje nebo v souladu s postupy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdílením nástrojů a nejlepších obchodních praktik podporujte činnost ostatních. ▪ Požádejte kolegu, který je obeznámený v navrhování zlepšení nástrojů, aby Vás učil. 	3
<p>8 - Monitorujte efektivitu obchodních postupů a nástrojů.</p> <p>9 - Vytvořte benchmark analýzu Vašeho interního nástroje ve srovnání s jinými interními a externími nástroji a připravte doporučení pro zlepšení.</p> <p>10 - Diskutujte o potenciálu zlepšení nástroje s jeho vlastníkem.</p> <p>11 - Navrhněte zlepšení obchodních postupů a nástrojů</p> <p>12 - Pomáhejte při implementaci zlepšení nástroje, tím že se zapojíte do jeho testování.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jako expertní uživatel nástroje umíte školit kolegy ve využití prodejních nástrojů a v porozumění prodejních postupů. 	4
<p>13 - Seznamte se s příručkou, jak navrhnout procesy v ABB.</p> <p>14 - Ukončujte a/nebo zavádějte obchodní postupy nebo nástroje k zajištění podpory prodejní strategie a to i napříč divizemi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Požádejte kolegu, který je obeznámený s modelováním procesů, aby Vás učil. ▪ Za účelem zajištění efektivního využití prodejních nástrojů a postupů vytvářejte pravidla pro přenos a sdílení znalostí. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Obchodní postupy a nástroje CRM – Doporučení pro vlastní rozvoj

c) Doporučení pro vlastní rozvoj
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porovnejte svůj prodejní postup s osvědčenými postupy (interními i externími). ▪ Trénujte se ve využívání prodejního nástroje, tím že budete číst a následně aplikovat informace, které uvádí vlastník nástroje ve své příručce. ▪ Využívejte prodejní simulátor, abyste lépe porozuměli prodejním postupům. ▪ Využívejte e-learningové materiály jako jsou (Sales Essential Training, Basic Sales Skills, Pro Sales Skills)

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence 3: Řízení smluvních podmínek a rizik

Náplň kompetence: Obchodník rozumí běžným smluvním podmínkám a systému řízení rizik k zajištění efektivity nákladů a vyhovujícího provozu. Proaktivně identifikuje rizika a vytváří plány k jejich minimalizaci a řízení.

Tabulka 10: Řízení smluvních podmínek a rizik – Odborná témata

a) Odborná témata	Minimální požadavky	Úroveň
Řízení rizik Smluvní právo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalost základních rizik v kontraktech; ▪ Identifikace rizik v kontraktech; ▪ Znalost základních smluvních podmínek. 	1
Řízení rizik Interní směrnice společnosti ABB a průmyslové normy Smluvní právo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikace a hodnocení rizik v kontraktech; ▪ Základní znalost; ▪ Identifikace odchylek od běžných smluv. 	2
Řízení rizik Smluvní právo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plánování obrany proti rizikům v kontraktech; ▪ Identifikace způsobů jak zlepšit smluvní podmínky. 	3
Řízení rizik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitigace a monitoring rizik v kontraktech. 	4
Řízení rizik Smluvní právo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zlepšování procesu řízení rizik v kontraktech; ▪ Zlepšování procesu tvorby smluv. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Řízení smluvních podmínek a rizik – Doporučené postupy

b) Doporučené postupy	Zpětná vazba v týmu	Úroveň
<p>1 - Přečtěte si všeobecné obchodní podmínky a pravidla společnosti ABB.</p> <p>2 - Seznamte se se základními riziky v kontraktech (čas dodání, kredibilita, splatnost)</p> <p>3 - Identifikujte rizika při uzavírání kontraktů.</p> <p>4 - Aplikujte standardní smluvní podmínky při tvorbě běžných smluv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Najděte kolegu, který by byl ochoten Vám radit v řízení smluvních podmínek a rizik. 	1
<p>5 – Seznamte se s procesy a postupy spojenými s řízením smluvních podmínek a rizik.</p> <p>6 - Účastněte se identifikace a vyhodnocení obchodních rizik (Risk Review) s týmem.</p> <p>7 - Zapojte se při identifikaci a hodnocení rizik.</p> <p>8 - Zabývejte se odchylkami týkající se standardních smluvních podmínek.</p> <p>9 - Rozlišujte potenciální rizikové faktory před provedením transakce.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Požádejte kolegu z právního oddělení, aby Vám radil při zajištění různých druhů smluv a přizpůsobil smlouvy k optimálnímu využití pro zákazníka i společnost ABB. 	2
<p>10 - Účastněte se porad plánování opatření proti rizikům a revize rizik.</p> <p>11 - Jednejte samostatně při tvorbě opatření k zajištění běžných smluv.</p> <p>12 - Identifikujte způsoby, jak zlepšit smluvní modely. Poradte se při tom s právníky a svým nadřízeným.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poskytujte příklady nebo sdílejte zkušenosti (lessons learned) v rámci Vaší jednotky z osvědčených postupů řízení smluvních podmínek a rizik. 	3
<p>13 - Koordinujte a veďte preventivní řízení rizik (např. revize rizik).</p> <p>14 - Implementujte kroky k minimalizaci rizik.</p> <p>15 - Monitorujte rizika.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podporujte kolegy v rozvoji systému řízení kontraktů a rizik. 	4
<p>16 - Vyhodnocujte rizika ze strategické perspektivy.</p> <p>17 - Nastavujte Risk Appetit (chut' riskovat) – jaké riziko přijmout a jaké naopak odmítnout.</p> <p>18 - Veďte péči o zákazníky, aby došlo ke zrychlení tvorby smluv a zmírnění rizik pro společnost ABB.</p> <p>19 – Zlepšujte proces řízení rizik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zajišťujte udržitelnou znalost přenosu znalostí a zkušeností v rámci společnosti ABB za účelem rozvoje řízení kontraktů a rizik. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Řízení smluvních podmínek a rizik – Doporučení pro vlastní rozvoj

c) Doporučení pro vlastní rozvoj
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využívejte e-learningové materiály jako jsou základy smluvního práva, základy řízení rizik, základy financí. ▪ Hleďte příležitosti k účasti na poradách, kde se projednávají rizika. Pozorujte, jak probíhá risk review. ▪ Účastněte se školení Risk review, za které dostanete certifikaci. ▪ Seznamte se s běžnými a zřídka používanými nebo starými vzory smluv.

Zdroj: vlastní zpracován

5.4.4.2 Behaviorální kompetence

Kompetence 4: Vztahy se zákazníky

Náplň kompetence: Obchodník identifikuje a chápe potřeby a potenciál zákazníků k vytvoření dlouhodobého vztahu a loajality zákazníků.

Tabulka 13: Vztahy se zákazníky – Odborná témata

a) Odborná témata	Minimální požadavky	Úroveň
Řízení vztahu se zákazníky, Sociální komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Základní znalost zákaznického obchodního prostředí (odvětví a lokalita); ▪ Identifikace potřeb zákazníka; ▪ Základní komunikační dovednosti. 	1
Řízení vztahu se zákazníky,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalost potřeb klíčových zákazníků; ▪ Udržování vztahu se zákazníky; ▪ Monitoring informací o zákazníkovi (Nákupní chování zákazníků, preference, zvyklosti, historie nákupu zákazníka, cenová politika zákazníka atd.); ▪ Monitoring stížností zákazníků. 	2
Řízení vztahu se zákazníky, Sociální komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalost potřeb klíčových, tak i menších potencionálních zákazníků; ▪ Znalost potřeb zainteresovaných osob a názorových lídrů; ▪ Posilování vztahů se zákazníky; ▪ Měření spokojenosti zákazníka; ▪ Vyřizování stížností; ▪ Schopnost efektivní komunikace se zákazníky. 	3
Řízení vztahu se zákazníky, Strategické řízení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalost dlouhodobých strategií hlavních zákazníků. 	4
Řízení vztahu se zákazníky, Strategické řízení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Navrhování nových řešení (strategií) pro zákazníky. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Vztahy se zákazníky – Doporučené postupy

b) Doporučené postupy	Zpětná vazba v týmu	Úroveň
<p>1 - Seznamte se se zákaznickým obchodním prostředím (odvětví a lokalita), na které se budete zaměřovat v rámci Vaší obchodní jednotky.</p> <p>2 - Identifikujte potřeby stávajících zákazníků například pomocí řízeného rozhovoru nebo systému CRM.</p> <p>3 - Sdělte svému nadřízenému potřeby Vašich zákazníků, pokud nespádají do rozsahu Vaší odpovědnosti a odbornosti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Najděte kolegu, který by byl ochoten Vám radit v oblasti řízení vztahů se zákazníky. 	1
<p>4 - Identifikujte potřeby klíčových zákazníků.</p> <p>5 - Snažte se plnit potřeby klíčových zákazníků.</p> <p>6 - Žádejte zákazníky o zpětnou vazbu.</p> <p>7 - Udržujte vztahy se stávajícími zákazníky, tím že jim budete pravidelně volat nebo je navštěvovat.</p> <p>8 - Pravidelně monitorujte informace o zákaznických prostřednictví systému CRM (Nákupní chování zákazníků, preference, zvyklosti, historie nákupu zákazníka, cenová politika zákazníka atd.)</p> <p>9 - Sledujte stížnosti zákazníků, a to včasné a podle určeného postupu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeptejte se někoho, kdo má výborné vztahy se zákazníky, aby Vám radil při identifikaci potřeb zákazníků. 	2
<p>10 - Vytvářejte vztahy s klíčovými zainteresovanými osobami u svého zákazníka.</p> <p>11 - Neustále posilujte vztahy se stávajícími zákazníky, tím že pro ně uděláte něco navíc (pozvánka na večeri, zákaznickou akci, bonusy ve formě produktu nebo servisu navíc, atd.)</p> <p>12 - Aktivně vyhledávejte a využívejte zpětnou vazbu zákazníků ke zlepšení nabídky současných služeb.</p> <p>13 – Pracujte s průzkumem spokojenosti zákazníka.</p> <p>14 – Buďte zodpovědný/á za stížnosti zákazníků a zajišťujte jejich včasné vyřízení.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdílejte získané zkušenosti (lessons learned) z úspěšné kooperace se zákazníky. 	3
<p>15 - Vytvářejte a udržujte dlouhodobé vztahy se zákazníky v komplexních obchodních situacích.</p> <p>16 - Diskutujte se zákazníky o jejich strategiích, abyste pochopili jejich dlouhodobé potřeby.</p> <p>17 - Identifikuje řešení pro současné i měnící se potřeby zákazníků.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Přizvěte více junior kolegů na schůzku / diskuzi se zákazníky, aby našli nové způsoby, jak identifikovat potřeby zákazníků. ▪ Jednejte se svými kolegy jako kouč/mentor ve vytváření vztahů se zákazníky. 	4

<p>18 -Navrhnete nové strategie pro zákazníky k vytvoření nových obchodních příležitostí, aby vznikla přidaná hodnota pro zákazníky i pro společnost ABB.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zajišťujte udržitelný přenos znalostí v rámci společnosti ABB pro rozvoj vztahů se zákazníky. 	5
--	---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Vztahy se zákazníky – Doporučení pro vlastní rozvoj

<p>c) Doporučení pro vlastní rozvoj</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Účastněte se schůzek se zákazníky se zkušenějšími kolegy. ▪ Pozvěte pozorovatele na Vaši schůzku se zákazníky. ▪ Vytvořte analýzu zákazníků (potenciál, propoziční hodnotu, průmyslové odvětví atd.) ▪ Pracujte na zkrácení času odpovídání na e-maily od zákazníků. ▪ Detailně si plánujte schůzky se zákazníky a kontakty. ▪ Přidejte do Vaší práce měsíční/čtvrtletní bod programu, při kterém se budete pravidelně scházet/volat se zákazníky a zjišťovat jejich očekávání a potřeby. ▪ Zjistěte formální i neformální zpětnou vazbu od svých zákazníků. Příklady: přímá otázka na zákazníky „Co si myslíte o službách, které nabízíme?“ nebo vypracujte krátký dotazník spokojenosti pro zákazníky. ▪ Připravte zákaznickou akci nebo strategii na veletrh.

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence 5: Obchodní odhodlání

Náplň kompetence: Obchodník prokazuje ochotu a odhodlanost získat loajalitu zákazníků a obchodu tím, že v řadě událostí/činností udělá něco navíc, aby zajistil/a růst obchodu.

Tabulka 16: Obchodní odhodlání – Odborná témata

a) Odborná témata	Minimální požadavky	Úroveň
Time management Psychologie osobnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cílevědomost; ▪ Motivace k práci; ▪ Pozitivní přístup k práci. 	1
Time management Krizové řízení Obchod	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plnění krátkodobých cílů; ▪ Spolupráce v projektech; ▪ Řešení krizových situací; ▪ Odolnost vůči stresu; ▪ Identifikace a monitoring nových obchodních příležitostí. 	2
Time management Obchod	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizace práce (prioritní činnosti); ▪ Organizace času; ▪ Identifikace krátkodobých; a dlouhodobých obchodních příležitostí. 	3
Psychologie týmové práci Obchod	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivace lidí v týmu; ▪ Podpora lidí v týmu při identifikaci nových obchodních příležitostí. 	4
Time management Psychologie týmové práce Obchod	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plnění dlouhodobých cílů; ▪ Inspirace ostatních lidí v týmu; ▪ Inovace obchodu. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Obchodní odhodlání – Doporučené postupy

b) Doporučené postupy	Zpětná vazba v týmu	Úroveň
<p>1 - Neustále se snažte plnit cíle.</p> <p>2 - V obtížných situacích vyhledávejte řešení/podporu.</p> <p>3 - Prokazujte smysl pro urgentnost a nadšení v plnění zadaných úkolů.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Najděte kolegu, který by byl ochoten Vám radit v oblasti plánování cílů a motivace. 	1
<p>4 - Neustále se snažte plnit cíle, a to i za obtížných situací.</p> <p>5 - Využívejte pozitivní energii k zajištění spokojenosti zákazníků a plnění úkolů.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ V případě překonávání překážek / řešení výzev požádejte o pomoc zkušenějšího kolegu. 	2

6 - Identifikujte a systematicky sledujte obchodní příležitosti.		
7 - Neustále se snažte plnit cíle a v obtížných situacích hledejte řešení. 8 - Buďte iniciativní v plnění úkolů navíc a projektech. 9 - Určete si priority a plánujte si čas. 10 - Aktivně vyhledávejte krátkodobé i dlouhodobé příležitosti ke zvýšení prodeje.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mluvte o plnění svých cílů s ostatními, můžete je tak inspirovat. 	3
11 - Zapojte ostatní do překonávání individuálních i týmových cílů. 12 - Uvědomte si, že různí lidé jsou motivováni jinak. Všimněte si, jak každý člen vašeho týmu reaguje na různé stimuly nebo se jich zeptejte, co je motivuje. 13 - Zajímejte se o řešení složitých situací. 14 - Propagujte pozitivní přístup ke komplikacím a považujte chyby za příležitosti k rozvoji.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nastartujte odhodlání ostatních lidí v týmu prostřednictvím motivátorů, které ocení. ▪ Jednejte jako kouč/mentor s kolegy, kteří překonávají překážky / řeší výzvy. ▪ Podporujte ostatní v řešení obtíží. 	4
15 - Nastavte výzvy v podobě dlouhodobých cílů a neustále dělejte něco navíc k jejich dosažení. 16 - Inspirujte ostatní k tomu, aby plnili a překonávali očekávání. 17 - Pomáhejte ostatním proaktivně identifikovat příležitosti ke zvýšení prodeje. 18 - Vytvářejte inovativní řešení k rozšíření obchodu.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hledejte příležitosti, jak chválit lidi za jejich práci. Například i neformálními způsoby prostřednictvím e-mailu, zpětné vazby během schůzky týmu, nebo veřejným uznáním za dobře vykonanou práci. ▪ Odměňujte pozitivní chování, které pozorujete. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Obchodní odhodlání – Doporučení pro vlastní rozvoj

c) Doporučení pro vlastní rozvoj
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyzujte vlastní motivaci v oblasti prodeje a klíčové spouštěče. ▪ Zamyslete se, jak jste se v minulosti chovali v krizových situacích, co fungovalo dobře a co je potřeba zlepšit. ▪ Pravidelně hodnotěte pokrok, kterého jste dosáhli. ▪ Uveďte všechny překážky, které brání ve Vašem pokroku, a systematicky pracujte na jejich překonání. ▪ Identifikujte stížnosti i kritické situace jako příležitosti a výzvy jak se zlepšit. ▪ Pravidelně plánujte návštěvy u zákazníka. ▪ Připravte si plán B pro náročné situace (jednání, zákazník si stěžuje, atd.) ▪ Mluvte veřejně a jasně, co vy a Váš tým očekáváte, že dosáhnete a jak tyto úspěchy budete demonstrovat nebo měřit.

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence 6: Obchodní kontakty

Náplň kompetence: Obchodník efektivně vytváří, udržuje a využívá rozsáhlé sítě kontaktů uvnitř společnosti i mimo ni, aby se dosáhlo prodejních cílů. Má výrazný kladný vliv na práci ostatních a úspěšně vyjednává ke spokojenosti všech stran.

Tabulka 19: Obchodní kontakty – Odborná témata

a) Odborná témata	Minimální požadavky	Úroveň
Networking, Sociální komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalost příslušných kolegů; ▪ Verbální projev; ▪ Základní komunikační dovednosti. 	1
Networking	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budování sítě kontaktů uvnitř společnosti ABB (a to i napříč obchodními jednotkami). 	2
Networking Sociální komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budování sítě kontaktů uvnitř společnosti ABB i mimo ni; ▪ Pokročilé komunikační dovednosti. 	3
Networking	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budování sítě kontaktů, ve které jsou názorový lídři ze společnosti ABB i mimo ni. 	4
Networking Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zdroj kontaktů pro ostatní; ▪ Budování strategických kontaktů pro společnost ABB; ▪ Vedení lidí; ▪ Názorový lídr. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Obchodní kontakty – Doporučené postupy

b) Doporučené postupy	Zpětná vazba v týmu	Úroveň
<p>1 - Začněte vytvářet Vaši vlastní síť kontaktů s jasnými cíli.</p> <p>2 - Vytvářejte obchodní vztahy s osobami z blízkého pracovního prostředí.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Najděte kolegu, který by byl ochoten Vám radit v budování sítě kontaktů. 	1
<p>3 - Zvětšujte svou vlastní síť kontaktů v rámci vlastní jednotky.</p> <p>4 – Identifikujte klíčové kontakty (interní) a dostaňte se s nimi do kontaktu.</p> <p>5 - Vytvářejte obchodní vztahy s interními zainteresovanými osobami.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Požádejte kolegu, který má rozsáhlou síť kontaktů, aby Vám pomáhal při vytváření sítě kontaktů nebo aby s Vámi sdílel své vlastní kontakty. 	2
<p>6 - Zvětšujte síť kontaktů uvnitř společnosti ABB i mimo ni.</p> <p>7 - Identifikujte klíčové kontakty (interní a externí) a dostaňte se s nimi do kontaktu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdílejte získané informace z úspěšného vytváření sítě kontaktů se svými kolegy. 	3

<p>8- Vytvářejte obchodní vztahy s interními a externími zainteresovanými osobami.</p> <p>9 - Využívejte vlastní síť kontaktů k získání informací nebo k dosažení cílů.</p>		
<p>10 - Zvětšujte síť kontaktů o názorové lídry uvnitř společnosti ABB i mimo ni.</p> <p>11 - Udržujte aktivní síť kontaktů uvnitř společnosti ABB i mimo ni (včetně názorových lídrů).</p> <p>8 - Využívejte svou vlastní síť kontaktů ke spolupráci jednotlivců s odlišnými schopnostmi, znalostmi a zkušenostmi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jednejte se svými kolegy jako kouč/mentor ve vytváření sítě kontaktů. ▪ Integrujte více junior kolegů do vaší sítě. 	4
<p>9 - Díky aktivní síti kontaktů, kterou udržujete, budete ve společnosti ABB i mimo ní považován/a za vlivný a známý zdroj kontaktů.</p> <p>10 - Využívejte vlastní síť kontaktů k zapojení a vytvoření velmi výkonných prodejních týmů v závislosti na jejich odlišných schopnostech.</p> <p>11 - Využívejte vlastní širokou síť kontaktů uvnitř společnosti ABB i mimo ni k zajištění co nejlepší podpory pro strategie společnosti ABB.</p> <p>12 - Pracujte se strategickými kontakty uvnitř společnosti ABB i mimo ni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdílejte s kolegy kontakty a informace, které jim pomohou rozvíjet jejich vlastní síť kontaktů. ▪ Podněcujte v ostatních způsob myšlení směřující k vytváření sítě kontaktů. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Obchodní kontakty – Doporučení pro vlastní rozvoj

<p>c) Doporučení pro vlastní rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Podílejte se na významných událostech (veletrhy, konference, obchodní sdružení...). Mluvte s lidmi pracujícími ve stejné oblasti jako Vy. Snažte se získat alespoň 3 nové kontakty na každé události. ▪ Navštěvujte ABB továrny. ▪ Poznejte lidi ve vaší organizaci, kteří mají dobré kontakty. Můžete být schopni proniknout do jejich sítí kontaktů a rozšířit svůj seznam kontaktů přes lidi, které znají. ▪ Identifikujte konkrétní lidi, s kterými se chcete setkat. Hledejte příležitosti, kde s nimi můžete navázat kontakt. ▪ Pracujte na rozvoji vzájemně výhodných vztahů. Nezaměřujte se pouze na to, jak Vám ostatní mohou pomoci, ale přemýšlejte o tom, jak Vy můžete pomoci ostatním. Vaše síť bude mnohem účinnější, pokud můžete nabídnout něco ostatním lidem. ▪ Buďte v kontaktu s ex-kolegy, kteří přešli do jiných organizací. ▪ Udržujte své kontakty, abyste s nimi neztratili kontakt. Alespoň jednou nebo dvakrát ročně si udělejte čas na osobním setkání nebo email, abyste zůstali v kontaktu. Žádat někoho pomoc bude mnohem obtížnější, pokud jste s ním nepřišli do styku po dlouhou dobu,

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence 7: Prodejní techniky

Náplň kompetence: Obchodník efektivně využívá prodejní techniky a přizpůsobuje se rozhodnutí zákazníků tak, aby byla zajištěna dlouhodobá loajalita zákazníků a byly podchyceny současné i budoucí prodejní příležitosti.

Tabulka 22: Prodejní techniky – Odborná témata

a) Odborná témata	Minimální požadavky	Úroveň
Sociální komunikace, Obchod	▪ Povědomí o základních prodejních technikách (Prezentace, umění naslouchat, komunikační dovednosti).	1
Sociální komunikace, Obchod	▪ Znalost a aplikace základních prodejních technik (Prezentace, aktivní naslouchání, komunikační dovednosti).	2
Sociální komunikace, Obchod	▪ Znalost a aplikace pokročilých prodejních technik (Vyjednávání, Verbální projev, Technika Win Win - obě strany mají prospěch).	3
Sociální komunikace, Obchod	▪ Všeobecná znalost a aplikace prodejních technik (Technika CTS Capture team selling – identifikace zákaznických potřeb a nalezení hodnoty jakou může tým přinést, Postoj k výzvám, Pochopení prodeje); ▪ Monitoring a zlepšování prodejních technik.	4
Sociální komunikace, Obchod	▪ Volba prodejních technik podle povahy zákazníka a nových trendů; ▪ Zavádění nových prodejních technik.	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23: Prodejní techniky – Doporučené postupy

b) Doporučené postupy	Zpětná vazba v týmu	Úroveň
1 - Seznamte se základními prodejními technikami (prezentace, umění naslouchat, komunikace). 2 - Převed'te teorii základních prodejních technik do praxe. 3 - Aktivně naslouchejte ostatním, čímž identifikujete rozdílné pohledy na věc.	▪ Najděte kolegu, který by byl ochoten Vám radit v aplikaci základních prodejních technik.	1
4 - Využívejte základní prodejní techniky (komunikace, aktivní naslouchání, prezentace, atd.). 5 - Při vytváření řešení berte v úvahu rozdílné názory ostatních. 6 - Uvažujte o svém vlastním přístupu k prodeji a přizpůsobujte ho svým zákazníkům podle potřeby.	▪ Požádejte expertního kolegu z Vašeho prodejního týmu, aby Vás učil nové prodejní techniky a doprovázel Vás na některých schůzkách se zákazníkem.	2

<p>7 - Využívejte pokročilé prodejní techniky (např. verbální komunikační dovednosti, vyjednávání).</p> <p>8 - Dynamicky upravujte své vlastní jednání během prodejního postupu na základě nových informací.</p> <p>9 - Při hledání prodejního přístupu/techniky pracujte s rozdílnými pohledy na věc (zákazníci, trh, partneři, konkurenti, ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poskytujte ostatním rady ohledně nejlepšího využití prodejních technik. 	3
<p>10 - Využívejte pokročilé prodejní techniky a vyzívejte zákazníky k vyřčení jejich potřeb, čímž zajistíte nejvyšší úroveň zákaznické loajality a satisfakce.</p> <p>11 - Snažte se porozumět záležitostem plynoucím z pohledu ostatních stran, čímž odstraníte zásadní bariéry při jednání.</p> <p>12 - Monitorujte a zlepšujte prodejní techniky založené na obchodních potřebách.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdílejte zkušenosti získané z nejlepších praktik v rámci vlastní jednotky. ▪ Chovejte se ke svým kolegům jako kouč/mentor ve vztahu k rozličným druhům prodejních technik. 	4
<p>13 - Snažte se porozumět tomu, jak mohou rozličné prodejní ovlivnit rozhodnutí zákazníků o koupi.</p> <p>14 - Aplikujte prodejní techniky podle povahy zákazníka.</p> <p>15 - Přizpůsobujte stávající prodejní techniky nebo zavádějte nové techniky podle svých praktických zkušeností, tržních trendů a obchodních potřeb.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdílejte získané zkušenosti v rámci celé organizace. ▪ Zajišťujte udržitelný rámec pro nejlepší přenos efektivních prodejních technik. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24: Prodejní techniky – Doporučení pro vlastní rozvoj

<p>c) Doporučení pro vlastní rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozorujte průběh obchodního jednání vašeho kolegy. ▪ Pozvěte pozorovatele na Vaši schůzku se zákazníkem. Požádejte ho o zpětnou vazbu a zkoušejte více pokročilé prodejní techniky pod jeho dohledem. ▪ Připravte si záložní strategie. ▪ Naslouchejte lidem, se kterými jednáte. Ujistěte se, že jste jasně pochopili, jaký je jejich postoj vůči řešenému problému. Musíte mít jasnou představu o pohledu druhé strany, než s těmito lidmi začnete vyjednávat. ▪ Buďte kreativní, když přemýšlíte o různých řešeních při vyjednávání. Srovnajte různé nápady a určete řešení, které je nejvíce přijatelné pro obě strany. ▪ Pokud nelze dospět k řešení, které je přijatelné pro obě strany, je lepší se dohodnout ještě na jednom setkání v jiném termínu. Některé řešení nemusí být patrné na schůzce, ale mohou Vás napadnout později.
--

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence 8: Přístup ke změnám

Náplň kompetence: Obchodník prokazuje schopnost identifikovat, iniciovat a řídit změny k zajištění aktuálních potřeb zákazníků a rozvoje obchodu. Dokáže ovlivnit kolegy pro přijetí a realizaci změn.

Tabulka 25: Přístup ke změnám – Odborná témata

a) Odborná témata	Minimální požadavky	Úroveň
Psychologie osobnosti	<ul style="list-style-type: none">▪ Pozitivní přístup ke změnám;▪ Schopnost přijímat změny.	1
Řízení změn, Řízení vztahů se zákazníky	<ul style="list-style-type: none">▪ Identifikace nutných krátkodobých změn;▪ Identifikace změn u zákazníka.	2
Řízení změn	<ul style="list-style-type: none">▪ Navrhování a zavádění změn.	3
Řízení změn, Psychologie týmové práce	<ul style="list-style-type: none">▪ Monitoring efektivity využití změn;▪ Inicivace změn mezi kolegy.	4
Řízení změn, Strategické řízení	<ul style="list-style-type: none">▪ Plánování změn ze strategického hlediska;▪ Implementace dlouhodobých změn.	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26: Přístup ke změnám – Doporučené postupy

b) Doporučené postupy	Zpětná vazba v týmu	Úroveň
1 - Mějte pozitivní přístup k přijímání změn. 2 - Následujte změny, které jsou nezbytné k zajištění potřeb zákazníků a rozvoje obchodu.	<ul style="list-style-type: none">▪ Poznejte kolegu, který má zkušenosti při zavádění změn.	1
3 - Identifikujte příležitosti pro zlepšení v rámci vlastního rozsahu práce. 4 - Identifikujte nutné změny na základě potřeb zákazníka. 5 - Analyzujte příležitosti pro zlepšení na základě zpětné vazby od zákazníka. 6 - Jednejte v souladu s nastávajícími změnami.	<ul style="list-style-type: none">▪ Požádejte kolegu, zda by Vás mohl učit v identifikaci a zavádění změn.	2
7 - Navrhněte změnu v rámci vlastního rozsahu práce a na základě potřeb zákazníka. 8 - Zaveďte změnu. 9 - Ke stávajícím technikám, postupům a strukturám se stavte jako k výzvám, které je třeba zlepšit.	<ul style="list-style-type: none">▪ Poskytujte ostatním zkušenosti ohledně zavádění změn.	3
10 – S odstupem času sledujte, zda aplikovaná změna měla pozitivní nebo negativní efekt. 11 - Podporujte kolegy přijímat a realizovat nové změny.	<ul style="list-style-type: none">▪ Chovejte se ke svým kolegům jako kouč/mentor ve vztahu zavádění změn.	4
12 - Diskutujte se svým zákazníkem o jeho strategiích a případných dlouhodobých změnách. 13 – Zavádějte dlouhodobé změny u zákazníka a v rámci vlastní oblasti práce nebo svého týmu.	<ul style="list-style-type: none">▪ Zapojte kolegy do strategie plnění dlouhodobých změn.	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27: Přístup ke změnám – Doporučení pro vlastní rozvoj

c) Doporučení pro vlastní rozvoj
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zamyslete se nad svojí osobností, zda jste schopni přijímat a navrhovat změny. ▪ Zamyslete se nad efektivitou Vaší práce a odhalte místa, která jsou potřeba zlepšit. ▪ Diskutujte se svým zákazníkem o tom, co by chtěl změnit. ▪ Snažte se vyhodnotit stávající obchodní řešení u zákazníka a vymyslet nová řešení za účelem rozvoje obchodu. ▪ Po obchodním jednání se zamyslete, co vám činilo problém, a co je potřeba změnit. ▪ Přizpůsobujte Vaši obchodní práci okolnostem, které nastanou v rámci obchodního jednání se zákazníkem. ▪ Po zavedení změny sledujte její účinek. Jestliže je negativní, pokuste se vyvarovat stejné chybě do budoucna.

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.4.3 Technické kompetence

Kompetence 9: Nabídka servisních služby

Náplň kompetence: Efektivně využívá svou znalost servisního portfolia a organizace za účelem prodeje servisních služeb či vytváření servisních příležitostí pro produkty a systémy.

Tabulka 28: Nabídka servisních služeb – Odborná témata

a) Odborná témata	Minimální požadavky	Úroveň
Servisní portfolio Řízení vztahů se zákazníky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obeznamen/a se základy servisního portfolia, řetězce servisních hodnot a organizace. ▪ Znalost typických stížností/problémů zákazníků týkající se zařízení/vybavení. 	1
Servisní portfolio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalost základů servisního portfolia, řetězce servisních hodnot a organizace. ▪ Porozumění základům zákaznických produktů, aplikací a postupů. 	2
Servisní portfolio Řízení vztahů se zákazníky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplikace rozsáhlých znalostí celého sortimentu servisního portfolia. ▪ Nastavení servisních služeb pro zákazníky. 	3
Servisní portfolio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplikace a celkové porozumění servisním prodejním postupům. ▪ Monitoring efektivity využití servisního portfolia. 	4
Servisní portfolio Řízení vztahů se zákazníky, Strategické řízení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozvoj servisního portfolia ▪ Podpora zákazníků ve vytváření servisní strategie. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29: Nabídka servisních služeb – Doporučené postupy

b) Doporučené postupy	Zpětná vazba v týmu	Úroveň
<p>1 - Seznamte se základními servisním portfoliem společnosti ABB.</p> <p>2 - Pokládejte dotazy zákazníkům tykající se problémů v zařízeních/vybaveních.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poznejte interní zodpovědnou osobu za servis v rámci společnosti ABB. 	1
<p>3 - Proaktivně probírejte se zákazníkem servisní portfolio na běžné úrovni.</p> <p>4 - Identifikujte současnou potřebu zákazníka v oblastní servisního portfolia a vytvořte podvědomí o budoucích činnostech.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Požádejte zkušenějšího kolegu, aby Vám radil v oblasti servisního portfolia. 	2
<p>5 - Navrhujte servisní řešení společnosti ABB, tak aby nejlépe vyhovovalo požadavkům zákazníka.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ukazujte příklady a sdílejte zkušenosti z úspěšných servisních prodejů. ▪ Poskytujte ostatním rady ohledně toho, která servisní řešení vyhovují nejlépe na specifické záležitosti. 	3
<p>6 - Jednejte se zákazníkem o sestavení různých servisních návrhů (i dlouhodobějších).</p> <p>7 - Buďte schopen/a poučit zákazníka o nejlepších řešeních a nejnovějších trendech.</p> <p>8 - Aktivně se účastněte na rozvoji servisního portfolia.</p> <p>9 - Sledujte efektivitu využití servisního portfolia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jednejte s kolegy jako kouč/mentor, abyste rozvíjeli jejich servisní prodejní efektivitu. 	4
<p>10 - Rozvíjejte se zákazníky partnerství založené na společném vytváření hodnot.</p> <p>11 - Podporujte zákazníka při vytváření servisní strategie. (Fixní platba za servis, pravidelný servis snižuje pravděpodobnost poruchy a zástavy výroby)</p> <p>12- Přispívejte k rozvoji nových/vznikajících servisních řešení za účelem obchodního růstu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zajišťujte proces pro nejlepší přenos efektivních servisních prodejních technik mezi kolegy v ABB. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 30: Nabídka servisních služeb – Doporučení pro vlastní rozvoj

c) Doporučení pro vlastní rozvoj
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seznamte se s instalovaným produktem u zákazníka a jeho servisními požadavky. ▪ Vzdělávejte se v oblasti servisního portfolia, tím že budete studovat materiály dostupné na internetu nebo se radit s kolegy z oddělení servisu. ▪ Hledejte informace o svých zákaznících a jejich využití servisu. Účastněte se na setkáních se zákazníky, ptejte se jich na informace. Žádejte o podporu kolegy ze servisu. ▪ Seznamte se s výsledky měření spokojenosti zákazníka v oblasti servisního portfolia, abyste pochopili, jaké požadavky zákazníka uspokojují. ▪ Navštěvujte veletrhy, kde se prezentuje servisní portfolio nebo zákazník.

Zdroj: vlastní zpracování

Kompetence 10: Využití technických znalostí

Náplň kompetence: Obchodník prokazuje schopnost rozpoznat, analyzovat a ovlivnit technické potřeby zákazníků (včetně postupů a aplikací) a dle toho navrhnout vysoce kvalitní řešení pro zákazníka.

Produktové portfolio: Elektrotechnické výrobky, Robotika a pohony, Průmyslová automatizace a Energetika.

Tabulka 31: Využití technických znalostí – Odborná témata

a) Odborná témata	Minimální požadavky	Úroveň
Produktové portfolio Řízení vztahů se zákazníky	<ul style="list-style-type: none">▪ Obeznamen s technickými požadavky v rámci vlastní oblasti prodeje;▪ Obeznamen s technickým očekáváním zákazníků.	1
Produktové portfolio Řízení vztahů se zákazníky	<ul style="list-style-type: none">▪ Základní znalost technických požadavků v rámci vlastní oblasti prodeje;▪ Odborná expertíza při návrhu základního technického řešení;▪ Identifikace základních technických potřeb zákazníků.	2
Produktové portfolio Řízení vztahů se zákazníky	<ul style="list-style-type: none">▪ Pokročilá znalost technických požadavků v rámci vlastní oblasti prodeje;▪ Odborná expertíza při návrhu vysoce kvalitního technického řešení;▪ Identifikace odhalených i neodhalených technických potřeb zákazníka.	3
Produktové portfolio Řízení vztahů se zákazníky	<ul style="list-style-type: none">▪ Rozsáhlá a hluboká znalost technických požadavků v rámci vlastní oblasti prodeje;▪ Rozsáhlá a hluboká odborná expertíza při návrhu funkčního řešení „šitého na míru“;▪ Identifikace unikátních technických potřeb zákazníka.	4
Produktové portfolio Řízení vztahů se zákazníky, Strategické řízení	<ul style="list-style-type: none">▪ Vysoce kvalitní odborná expertíza při návrhu řešení odpovídajícího současným trendům;▪ Identifikace technických potřeb zákazníka ze strategického hlediska.	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 32: Využití technických znalostí – Doporučené postupy

b) Doporučené postupy	Zpětná vazba v týmu	Úroveň
<p>1 - Seznamte se s technickými požadavky ve Vašem obchodním segmentu.</p> <p>2 - Seznamte s technickým očekáváním zákazníků.</p> <p>3 - Analyzujte technické očekávání zákazníků za účelem budoucího návrhu technického řešení.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poznejte kolegu, který má zkušenosti s návrhem technického řešení pro zákazníky. 	1
<p>4 - Rozvíjejte svojí znalost technických požadavku ve vaší oblasti prodeje studiem odborných zdrojů a konzultací s kolegy techniky.</p> <p>5 - Identifikujte základní technické potřeby zákazníků s využitím stanovených metod.</p> <p>6 - Navrhujte a doporučujte základní technické řešení zákazníkům pomocí odborné expertízy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Požádejte zkušenějšího kolegu, aby Vám radil v oblasti identifikace technických potřeb zákazníků a při návrhu technického řešení. 	2
<p>7 - Identifikujte odhalené a dosud neodhalené technické potřeby zákazníků, tím že budete proaktivně diskutovat se svými zákazníky.</p> <p>8 - Navrhujte a doporučujte vysoce kvalitní technické řešení pomocí odborné expertízy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdílejte zkušenosti o poskytování vysoce kvalitních technických řešení formou využití odborné expertízy. 	3
<p>9 - Identifikujte unikátní technické potřeby zákazníků, založené na hluboké znalosti technických požadavků portfolia ABB.</p> <p>10 - Navrhujte a doporučujte funkční řešení „šitá na míru“ pomocí rozsáhlé a hluboké expertízy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poskytujte rady ostatním při provádění vysoce kvalitních řešení formou využití rozsáhlé a hluboké odborné expertízy. 	4
<p>11 - Diskutujte se svými zákazníky o jejich strategiích, abyste pochopili jejich dlouhodobé technické potřeby.</p> <p>12 - Sledujte trendy nových technologií a prezentujte je svým zákazníkům.</p> <p>13 - Navrhujte technická řešení, která podporují strategické potřeby zákazníků a technické trendy v konkrétních obchodních segmentech.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdělujte ostatním kolegům technické trendy, aby vytvářeli vysoce kvalitní řešení pro zákazníky. 	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33: Využití technických znalostí – Doporučení pro vlastní rozvoj

c) Doporučení pro vlastní rozvoj
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vzdělávejte se v technickém řešení produktového portfolia ABB. Účastněte se různých technických školení, prozkoumejte produkt s řešením popsáním na intranetu ABB a v různých databázích, abyste byli schopni poskytnout to pravé řešení pro zákazníka. ▪ Diskutujte s produktovými manažery, abyste prohloubily své znalosti o produktu. ▪ Analyzujte technické řešení produktu u zákazníka, abyste identifikovali oblasti, které potřebují zlepšit nebo upravit. ▪ Navštěvujte ABB továrny a továrny u zákazníků. ▪ Identifikujte způsoby jak udržet vaše technické znalosti aktuální (magazíny, knihy, konference, profesionální workshopy, školení atd.)

Zdroj: vlastní zpracován

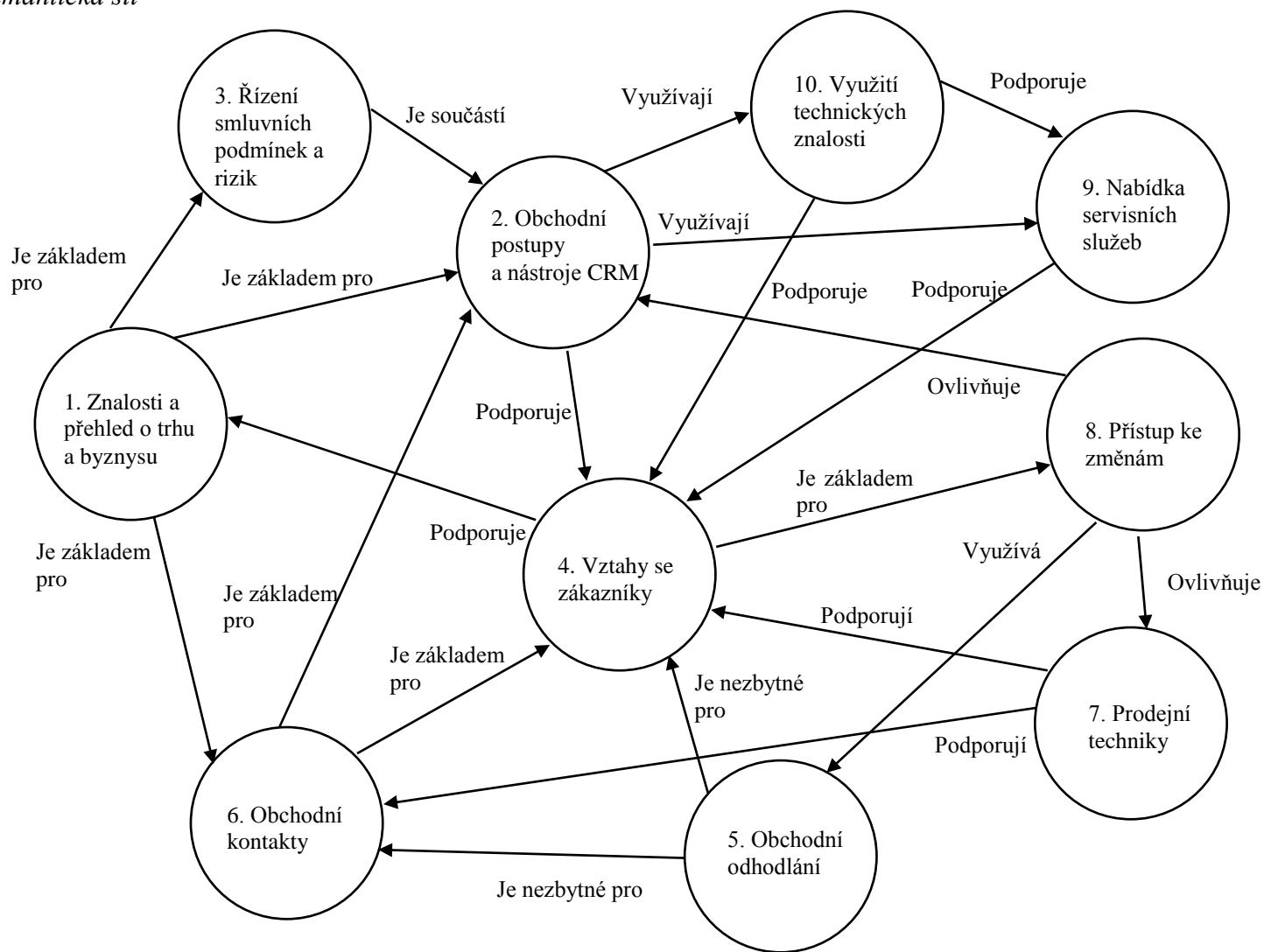
5.5 Zobrazení kompetenčního modelu v sémantické síti

V následující části práce bude cílem zobrazit kompetenční model v podobě sémantické sítě a nalézt vztahy mezi jednotlivými kompetencemi. Sémantická síť slouží pro grafickou reprezentaci znalostí. Kolečka představují objekty a šipky spojující tyto objekty vyjadřují vztahy mezi objekty. V nově vytvořené sémantické síti budou kolečka znázorňovat kompetence a šipky spojující tyto kompetence, budou vyjadřovat vztahy mezi kompetencemi. Sémantická síť umožňuje odhalit vztahy mezi slovy (v tomto případě kompetencemi), které pomohou stanovit smysl věty. Výsledná věta bude vypovídat o vztahu mezi dvěma kompetencemi.

Pro ulehčení práce je stanoveno 5 typů vztahů pojmenovaných slovesem. Jedná se o tyto typy vztahů: „je základem pro“, „podporuje“, „je nezbytné pro“, „využívá“ a „ovlivňuje“. Jednotlivá slovesa budou propojovat vždy dvě kompetence a budou znázorněny ve formě šipky spojující tyto kompetence. Spojením dvou kompetencí a slovesa vznikne věta neboli vztah mezi dvěma kompetencemi.

Sestavování sémantické sítě probíhalo ve spolupráci s personálním manažerem společnosti ABB. Nejprve bylo zjišťováno, zda spolu souvisí jednotlivé dvojice kompetencí. Následně byly tyto zjištěné dvojice kompetencí propojovány, za použití předem stanovených pěti typů vztahů. Výsledná podoba sémantické sítě je znázorněna v obrázku. V sémantické síti bylo odhaleno 21 vztahů mezi 10 kompetencemi. Z toho nejvíce vztahů s ostatními kompetencemi má kompetence „Vztahy se zákazníky“. Všech 21 identifikovaných vztahů mezi kompetencemi bylo slovně popsáno a vysvětleno.

Obrázek 17: Sémantická síť



Zdroj: vlastní zpracování

Vztah 1

Znalosti a přehled o trhu a byznysu jsou základem pro obchodní kontakty: Než obchodník začne budovat obchodní kontakty, nejprve zjistí, jaké jsou příležitosti na trhu a trendy. Potom získává informace o trhu, zákaznících, konkurenci a produktech, které nabízí. Následně tyto informace využívá při hledání a vytváření nových obchodních kontaktů. Obchodník navštěvuje zákazníky a s využitím znalostí, které získal, buduje nové obchodní kontakty.

Vztah 2

Znalosti a přehled o trhu a byznysu jsou základem pro obchodní postupy a nástroje CRM: Veškeré znalosti, které obchodník identifikuje o trhu a zákaznících, zaeviduje do obchodního nástroje CRM a následně je využívá při obchodním postupu.

Vztah 3

Znalosti a přehled o trhu a byznysu jsou základem pro řízení smluvních podmínek a rizik: Získané znalosti o zákaznících a trhu poslouží při identifikaci a ošetření možných rizik. Na základě identifikovaných rizik, obchodník nastavuje smluvní podmínky, které jsou výhodné pro obě strany. Příklad: Na základě získaných znalostí obchodník zjistí, že zákazník je v insolventi. Navrhne zákazníkovi, aby zaplatil za produkt ABB dopředu. Tímto způsobem se ošetří riziko možné platební neschopnosti zákazníka.

Vztah 4

Obchodní postupy a nástroje CRM podporují vztahy se zákazníky: Získané informace z obchodního postupu jsou zaevidovány do databáze CRM. S využitím nástroje CRM obchodník podporuje vztahy se zákazníky. Obchodník se snaží identifikovat základní potřeby zákazníka, a proto monitoruje informace o jeho zvyklostech, nákupním chování, cenové politice, atd. Tyto informace jsou zaznamenány v systému CRM. V další kroku se identifikované potřeby snaží uspokojit a zlepšit tak současné vztahy.

Vztah 5

Obchodní postupy a nástroje CRM využívají nabídku servisních služeb:

V rámci obchodního postupu, kdy obchodník navrhuje řešení pro zákazníka, je možné využít své znalosti servisního portfolia a nabídnout zákazníkovi následné servisní služby. V případě zájmu zákazníka, obchodník nastaví servisní služby pro jeho zakoupený

produkt a uzavře se smlouva. Nastavené servisní služby u zákazníka se zaznamenávají do systému CRM, který upozorňuje, kdy má dojít k servisu.

Vztah 6

Obchodní postupy a nástroje CRM využívají technické znalosti: V rámci obchodního postupu, kdy obchodník navrhuje řešení pro zákazníka, je možné využít technické znalosti a nabídnout zákazníkovi odborný technický posudek při návrhu řešení. V případě zájmu zákazníka obchodník navrhne nové řešení i s technickými požadavky zákazníka a uzavře se smlouva.

Vztah 7

Řízení smluvních podmínek a rizik je součástí obchodního postupu a nástroje CRM: Řízení smluvních podmínek a rizik je nedílnou součástí obchodního postupu. Při obchodním postupu nejprve obchodník vyhodnocuje rizika a následně vytváří smluvní podmínky. Správné nastavení smluvních podmínek rozhoduje o celkovém profitu nebo zisku zakázky.

Vztah 8

Vztahy se zákazníky podporují znalosti a přehled o trhu a byznysu: Čím více obchodník prohlubuje vztah se svým zákazníkem, tím více získává informací o něm a jeho potřebách. Tímto způsobem podporuje růst svých znalostí o zákaznících a trhu.

Vztah 9

Vztahy se zákazníky jsou základem pro přístup ke změnám: Čím hlubší vztah má obchodník se svým zákazníkem, tím více dokáže rozpoznat, co se má zlepšit. Identifikuje a navrhuje takové změny, které nejlépe sedí požadavkům a potřebám zákazníka. V dalším kroku obchodník aplikuje změny a snaží se udělat něco jinak, tak aby pomohl prosperovat zákazníkovi i společnosti ABB.

Vztah 10

Obchodní odhodlání je nezbytné pro obchodní kontakty: Jde o vnitřní energii a cílevědomost obchodníka získávat nové obchodní kontakty a nové obchodní příležitosti. Obchodník dělá vše pro to, aby získal, udržel a využil nové obchodní kontakty.

Vztah 11

Obchodní odhodlání je nezbytné pro vztahy se zákazníky: Jestliže obchodník získá nové obchodní kontakty, ještě to nemusí znamenat, že s nimi naváže obchodní vztah.

Obchodník musí mít obchodní odhodlání cílevědomě budovat obchodní vztah se svými zákazníky.

Vztah 12

Obchodní kontakty jsou základem pro obchodní postupy a nástroje CRM: V případě, že obchodník získá nový kontakt, lze okamžitě zahájit obchodní postup, s cílem získat obchodní zakázku.

Vztah 13

Obchodní kontakty jsou základem pro vztahy se zákazníky: V případě, že obchodník získá nový kontakt, lze navázat obchodní vztah, s cílem identifikovat a upokojit přání zákazníka.

Vztah 14

Prodejní techniky podporují vztahy se zákazníky: Mezi základní prodejní techniky patří efektivní komunikace. Na základě komunikace a dalších prodejních technik obchodník podporuje vztahy mezi ním a zákazníkem.

Vztah 15

Prodejní techniky podporují obchodní kontakty: Při budování a nalézání nových obchodních kontaktů musí obchodník využívat prodejní techniky jako je například efektivní komunikace. Prodejní techniky podporují obchodníka v získávání a upevňování nových obchodních kontaktů.

Vztah 16

Přístup ke změnám ovlivňuje obchodní postupy a nástroje CRM: Obchodník identifikuje změnu, kterou je nutné aplikovat u zákazníka. Obchodník musí uzpůsobit obchodní postup na základě této změny. Většinou se jedná o změnu zásadní, která vyžaduje rychlé řešení. Příklad: Obchodník zjistí, že zákazník potřebuje vyměnit celou výrobní linku. Zákazník ovšem nemůže dlouho zastavit výrobu, kvůli ztrátě zisku. Obchodník musí uzpůsobit obchodní postup této změně. Zrychluje se dodání a instalace produktu, aby u zákazníka nedošlo k dlouhodobé stávce výroby.

Vztah 17

Přístup ke změnám ovlivňuje prodejní techniky: Obchodník zaregistruje potřebu změny u zákazníka a podle toho volí adekvátní prodejní techniku. Příklad: Obchodník zjistí, že by zákazník potřeboval zlepšit výrobní proces, což obnáší velkou investici.

Na základě této informace, obchodník volí správnou prodejní techniku, aby dokázal zákazníka ovlivnit.

Vztah 18

Přístup ke změnám využívá obchodní odhodlání: Když chce obchodník aplikovat nějakou změnu, potřebuje k tomu využít obchodní odhodlání. Musí začít plánovat cíle a priority. Čím více je změna nutná, tím více je zapotřebí odhodlání.

Vztah 19

Nabídka servisních služeb podporuje vztahy se zákazníky: Obchodník se znalostmi servisního portfolia dokáže zákazníkovi nastavit servisní služby a uspokojit tak jeho speciální potřeby. Obchodník prohlubuje vztah se svým zákazníkem díky svým servisním znalostem.

Vztah 20

Využití technických znalostí podporuje vztahy se zákazníky: Obchodník se znalostmi technických požadavků produktu dokáže zákazníkovi navrhnout nové technické řešení a uspokojit tak jeho speciální potřeby. Obchodník prohlubuje vztah se svým zákazníkem díky svým technickým znalostem.

Vztah 21

Využití technických znalostí podporuje nabídku servisních služeb: Čím více má obchodník technických znalostí o produktu, tím více rozumí, jak probíhá jeho údržba a servis. Obchodník dokáže podpořit nabídku servisních služeb na základě dostatečných technických znalostí o produktu.

5.6 Kvantifikace sémantického modelu

V této části práce je cílem zjistit váhy jednotlivých kompetencí. Bude se vycházet ze struktury sémantické sítě a metody ANP (analytický síťový proces). Výpočty budou provedeny dvěma způsoby. První výpočet je založen pouze na struktuře sémantického modelu. Druhý výpočet zohledňuje preference obchodníků mezi kompetencemi. Oba dva výsledky výpočtů budou srovnány a také otestovány, zda se statisticky významně liší.

5.6.1 Výpočet vah kompetencí dle struktury navrženého modelu

Výpočet vah kompetencí proběhl pomocí tabulkového procesoru. Pro výpočet vah byla použita metoda ANP vycházející z navržené struktury sémantické sítě a výpočtu supermatic. Jednotlivé kroky výpočtu jsou uvedeny v příloze číslo č. 2. Pro názornost jsou zde znázorněn první a poslední krok výpočtu:

Tabulka 34: Převedení vztahů mezi kompetencemi do číselné podoby

Kompetence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		1	1			1				
2				1					1	1
3		1								
4	1							1		
5				1		1				
6		1		1						
7				1		1				
8		1			1		1			
9				1						
10				1					1	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 35: Výpočet výsledných vah kompetencí

Kompetence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,83	0,96	0,61	0,85	0,84	0,85	0,97	0,73	0,79	0,12
2	-0,39	-0,23	0,31	0,38	0,12	0,38	0,29	0,47	0,55	0,16
3	0,28	-0,68	0,20	0,28	0,28	0,28	0,32	0,24	0,26	0,04
4	-0,34	-0,09	-0,79	-0,30	-0,32	-0,30	-0,07	-0,54	-0,42	0,25
5	-0,06	-0,01	-0,13	-1,05	-0,05	-0,05	-0,34	-0,09	-0,07	0,04
6	0,22	0,30	0,07	-0,27	-0,77	-0,27	-0,02	0,15	0,19	0,08
7	-0,06	-0,01	-0,13	-0,05	-0,05	-1,05	-0,34	-0,09	-0,07	0,04
8	-0,17	-0,04	-0,39	-0,15	-0,16	-0,15	-1,03	-0,27	-0,21	0,12
9	-0,20	-0,11	0,15	0,19	0,06	0,19	0,14	-0,76	-0,22	0,08
10	-0,13	-0,08	0,10	0,13	0,04	0,13	0,10	0,16	-0,82	0,05

Zdroj: vlastní zpracování

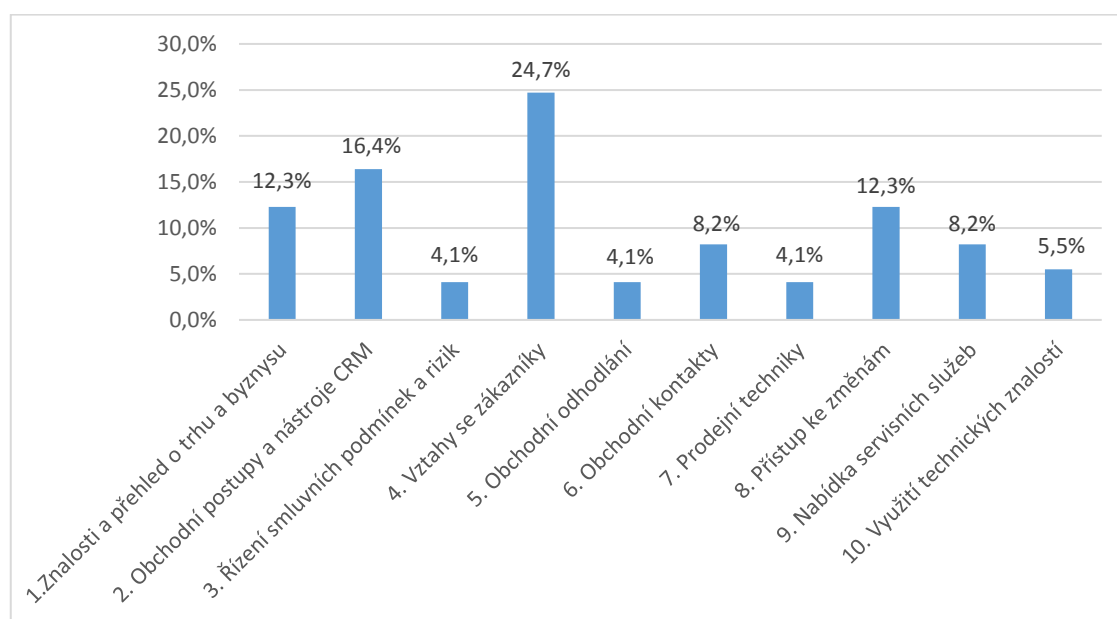
Na základě struktury sémantické sítě byly vypočteny váhy a určeno pořadí jednotlivých kompetencí:

Tabulka 36: Výsledné váhy a pořadí kompetencí dle struktury sémantického modelu

Kompetence	Výsledná váha	Pořadí
1. Znalosti a přehled o trhu a byznysu	12,3%	3.
2. Obchodní postupy a nástroje CRM	16,4%	2.
3. Řízení smluvních podmínek a rizik	4,1%	6.
4. Vztahy se zákazníky	24,7%	1.
5. Obchodní odhodlání	4,1%	6.
6. Obchodní kontakty	8,2%	4.
7. Prodejní techniky	4,1%	6.
8. Přístup ke změnám	12,3%	3.
9. Nabídka servisních služeb	8,2%	4.
10. Využití technických znalostí	5,5%	5.

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Výsledné váhy kompetencí dle struktury sémantického modelu



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 1 vyplývá, že nejdůležitější je kompetence „Vztahy se zákazníky“ s výslednou váhou 24,7%. Na druhém místě se umístila kompetence „Obchodní postupy a nástroje CRM“ s váhou 16,4%. Třetí nejdůležitější je kompetence „Znalosti a přehled o trhu a byznysu“ a kompetence „Přístup ke změnám“ s výslednou váhou 12,3%. Na čtvrtém místě se umístily zároveň kompetence „Obchodní kontakty“ a „Nabídka servisních služeb“ s váhou 8,2%. Jako méně důležitá se projevila kompetence na 5. místě Využití technických znalostí s váhou 5,5%. Jako nejméně důležité se umístily na posledním 6. místě kompetence Prodejní techniky a Obchodní odhodlání s výslednou váhou 4,1%.

5.6.2 Výpočet vah kompetencí se zahrnutím preferencí obchodníků

Výsledné váhy byly vypočteny v programu Super Decisions (verze 2,8, stažená z: <http://sdbeta.superdecisions.com/downloads/>). Pro výpočet vah kompetencí byla v programu využita metoda ANP. Do programu byla zadána struktura vytvořené sémantické sítě. Na základě této struktury program sestavil dvojice kompetencí. Následně byl vytvořen dotazník, který měl za úkol zjistit, jaká kompetence ve vybrané dvojici je více preferována z hlediska důležitosti. Na výběr byly tyto možnosti důležitosti: „3x více důležité než“, „2x více důležité než“ nebo „stejně důležité jako“. Na dotazník odpovídal obchodní manažer. Výsledky z dotazníku jsou následující:

Otázka: Jaká kompetence je pro Vás důležitější?

Tabulka 37: Výsledky z dotazníku

	3x více důležité než	2x více důležité než	Stejně důležité jako	2x více důležité než	3x více důležité než	
Obchodní postupy a nástroje CRM	3	2	1	2	3	Řízení smluvních podmínek a rizik
Obchodní postupy a nástroje CRM	3	2	1	2	3	Obchodní kontakty
Řízení smluvních podmínek a rizik	3	2	1	2	3	Obchodní kontakty
Vztahy se zákazníky	3	2	1	2	3	Nabídka servisních služeb
Vztahy se zákazníky	3	2	1	2	3	Využití technických znalostí
Nabídka servisních služeb	3	2	1	2	3	Využití technických znalostí
Znalosti a přehled o trhu a byznysu	3	2	1	2	3	Přístup ke změnám
Vztahy se zákazníky	3	2	1	2	3	Obchodní kontakty
Obchodní postupy a nástroje CRM	3	2	1	2	3	Vztahy se zákazníky
Vztahy se zákazníky	3	2	1	2	3	Obchodní kontakty
Obchodní postupy a nástroje CRM	3	2	1	2	3	Obchodní rozhodnutí
Obchodní postupy a nástroje CRM	3	2	1	2	3	Prodejní techniky
Obchodní rozhodnutí	3	2	1	2	3	Prodejní techniky
Vztahy se zákazníky	3	2	1	2	3	Nabídka servisních služeb

Zdroj: vlastní zpracování

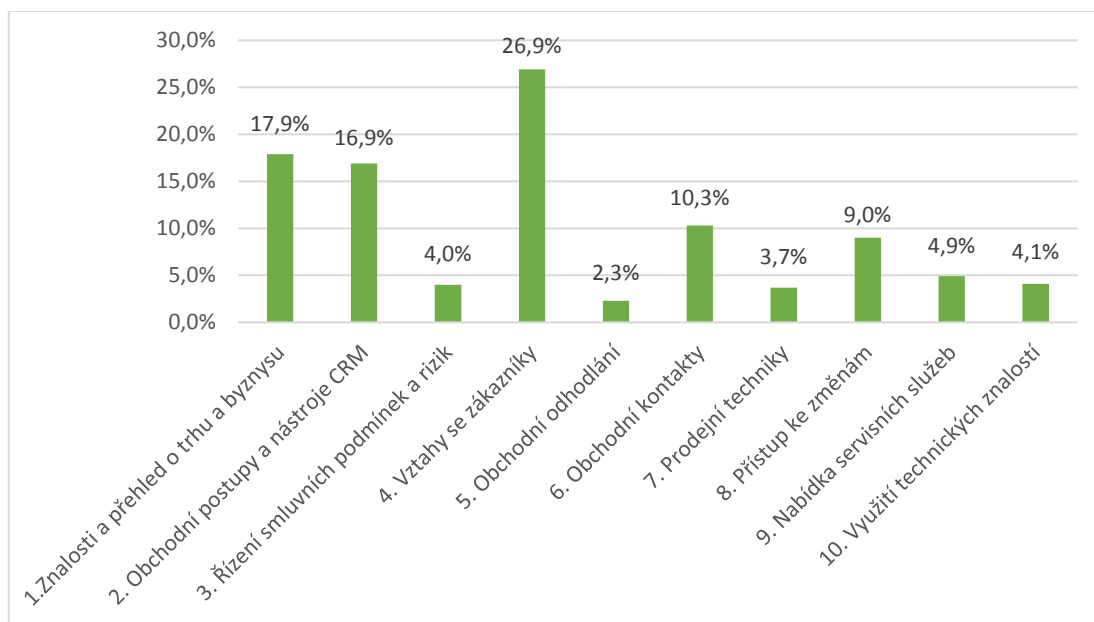
Výsledky z dotazníku zahrnující preference obchodního manažera byly zadány do programu Super Decisions. Tento program následně vypočetl výsledné váhy:

Tabulka 38: *Výsledné váhy a pořadí kompetencí se zahrnutím preferencí obchodníků*

Kompetence	Výsledná váha	Pořadí
1. Znalosti a přehled o trhu a byznysu	17,9%	2.
2. Obchodní postupy a nástroje CRM	16,9%	3.
3. Řízení smluvních podmínek a rizik	4,0%	8.
4. Vztahy se zákazníky	26,9%	1.
5. Obchodní odhodlání	2,3%	10.
6. Obchodní kontakty	10,3%	4.
7. Prodejní techniky	3,7%	9.
8. Přístup ke změnám	9,0%	5.
9. Nabídka servisních služeb	4,9%	6.
10. využití technických znalostí	4,1%	7.

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: *Výsledné váhy kompetencí se zahrnutím preferencí obchodníků*



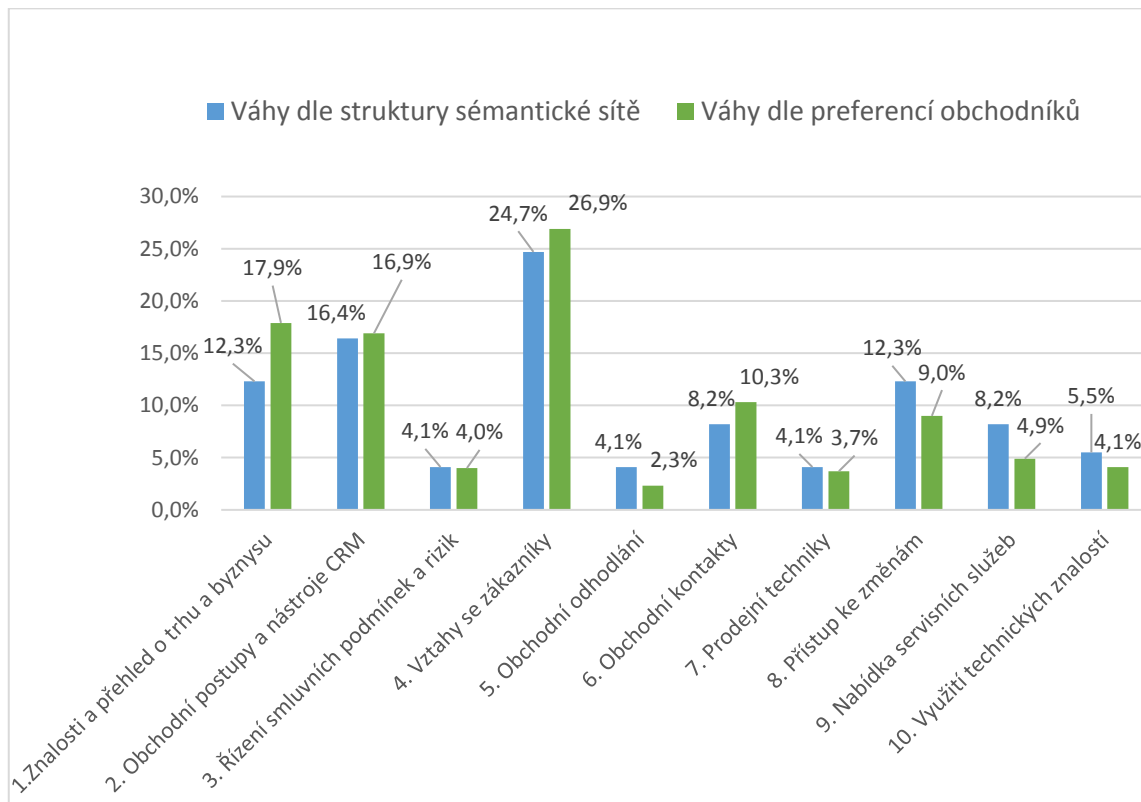
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 2 lze vypočítat, že nejdůležitější kompetencí z hlediska preferencí obchodníků je kompetence „Vztahy se zákazníky“. Pro obchodníky má váhu 26,9%. Druhá nejdůležitější kompetence s vahou 17,9% je kompetence „Znalosti a přehled o trhu a byznysu“. Třetí nejdůležitější kompetencí jsou „Obchodní postupy a nástroje CRM“, tato kompetence má pro obchodníky váhu 16,9%. Jako středně důležité se projeví kompetence „Obchodní kontakty“ s vahou 10,3% a „Přístup ke změnám“ s vahou 9%. Se zahrnutím preferencí obchodníků se ukázaly jako méně důležité kompetence „Nabídka servisních služeb“ (váha 4,9%), „Využití technických znalostí“ (váha 4,1%) a „Řízení

smluvních podmínek a rizik“ s vahou 4,0%. Nejméně důležité jsou pro obchodníky kompetence „Prodejní techniky“ (váha 3,7%) a „Obchodní odhodlání“ (váha 2,3%).

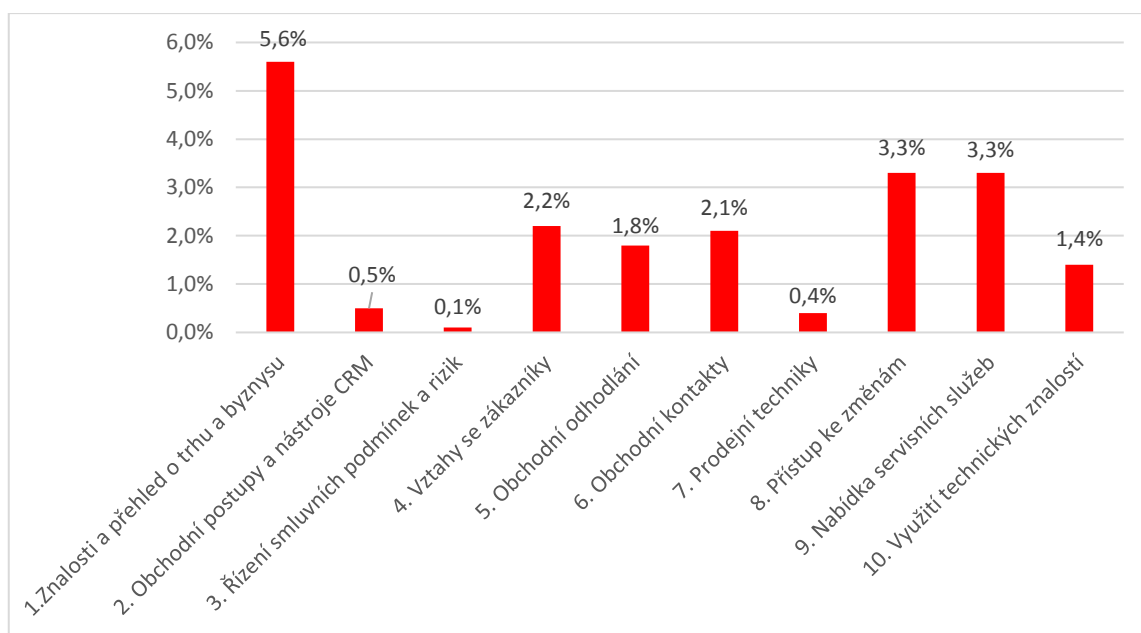
5.6.3 Diskuze a srovnání výsledků vah

Graf 3: Srovnání dvou výpočtů vah kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Rozdíl mezi dvěma výpočty vah kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu č. 4 je největší rozdíl ve výpočtech vah u kompetence „Znalosti a přehled o trhu a byznysu“. Obchodníci vnímají tuto kompetenci o 5,6 % důležitější, než bylo vypočteno pomocí sémantické sítě. O 3,3% méně důležité vnímají obchodníci kompetence „Přístup ke změnám“ a „Nabídka servisních služeb“. Kompetence „Vztahy se zákazníky“ a „Obchodní kontakty“ jsou vzhledem k preferencím obchodníků o 2% důležitější, než bylo vypočteno ze struktury sémantické sítě. Ostatní rozdíly ve výpočtech vah kompetencí jsou minimální a nepřevyšují 2%.

Rozdíly mezi dvěma výpočty vah kompetencí se ukázaly jako minimální, přesto bude vhodné ověřit, zda se výsledky obou dvou výpočtů statisticky významně liší. Pro ověření bude použito testování statistických hypotéz. Konkrétně dvou-výběrový test významnosti rozdílu mezi dvěma rozptyly (F-test).

H₀ (nulová hypotéza): Předpokládáme, že neexistuje statistický významný rozdíl mezi rozptylem výsledků z výpočtu 1 (váhy kompetencí ze struktury sémantické sítě) a rozptylem výsledků z výpočtu 2 (váhy kompetencí dle preferencí obchodníků).

Je-li $F > F_{\text{krit.}}$ => zamítáme nulovou hypotézu H₀.

Je-li $F < F_{\text{krit.}}$ => nemůžeme zamítnout hypotézu H₀.

Vypočet testového kritéria F a kritické hodnoty F proběhne pomocí tabulkového procesoru.

Tabulka 39: Testování rozdílu mezi dvěma rozptyly (F-test)

Soubory	Střední hodnota	Rozptyl	Pozorování	Stupně volnosti	F kritická hodnota	F (testové kritérium)
Váhy z výpočtu 1	10	44,21	10	9	3,18	1,49
Váhy z výpočtu 2	10	65,84	10	9		

Zdroj: vlastní zpracování

$F < F_{\text{krit.}}$ → nulovou hypotézu H₀ zamítnout nemůžeme na hladině významnosti alfa 0,05. Není statisticky významný rozdíl mezi rozptylem vah kompetencí dle struktury sémantické sítě a rozptylem vah kompetencí dle preferencí obchodníků. Struktura kompetenčního modelu odpovídá očekáváním obchodníků z hlediska stanovení vah kompetencí.

6 Výsledky a diskuze

Hlavním výstupem této diplomové práce je nově navržený kompetenční model pro obchodní zástupce společnosti ABB. V současné době se ve společnosti ABB využívá program pro zhodnocení kompetencí obchodníků (FCA – functional competency assesment), který hodnotí kompetence na základě dotazníku a seznamu požadavků, které jsou stanoveny pro každou kompetenci. Po diskuzi s personálním manažerem byly shledány nedostatky, které toto hodnocení obnáší a to zejména při srovnávání požadavků s výsledky z dotazníku. Požadavky nejsou jasně definovány pro každou úroveň obchodníka a přidělené hodnocení tak bývá mnohdy založené na subjektivním názoru hodnotitele. Nově navržený kompetenční model by měl tyto nedostatky odstranit. Kompetenční model se skládá z 10 identifikovaných kompetencí rozvržených na obchodní, behaviorální a technické. Každou kompetenci rozděluje do 5 úrovní a 3 podkapitol (Odborná témata, Doporučené postupy a Doporučení pro vlastní rozvoj). Tvorba každé kompetence byla současně konzultována s personálním manažerem a byla navržena podle současných požadavků, které jsou kladeny na obchodníky.

Kompetenční model mohou využít hodnotitelé i samotní obchodníci. Hodnotitelé využijí současný dotazník a nově vytvořený kompetenční model jako nástroj pro hodnocení obchodníků. Obchodníkům poslouží kompetenční model informativně, dozvědí se, v jakých oblastech se vzdělávat, jaké jsou na ně kladeny požadavky, jak postupovat při plnění úkolů a jak se dále rozvíjet ve všech 10 kompetencích.

Dalším výstupem práce jsou namodelované procesy hodnocení a rozvoje kompetencí obchodníků na základě metodiky BPMN. Tyto procesy ve společnosti ABB nyní probíhají, avšak každý účastník procesu může mít odlišnou představu, jaká je jeho skutečná role. Jasně stanovená posloupnost kroků a přiřazené role k jednotlivým činnostem mohou pomoci pracovníkům zlepšit jejich orientaci v procesu.

V diplomové práci se také podařilo pomocí sémantické sítě identifikovat 21 vztahů mezi jednotlivými kompetencemi. Všech 21 vztahů je zobrazeno v sémantickém modelu a slovně popsáno. Na základě těchto vztahů si obchodníci lépe uvědomí provázanost jednotlivých kompetencí, což může být výhodou při jejich využití v praxi.

Dále byly vypočteny a zhodnoceny váhy jednotlivých kompetencí. Pro výpočet byla použita metoda ANP (analytic network process). První výpočet vah kompetencí vycházel ze struktury sémantické sítě a druhý výpočet zahrnoval preference obchodníků. U obou výpočtů vah kompetencí se stala nejdůležitější kompetence „Vztahy se zákazníky“. Naopak jako nejméně důležitá kompetence se projevila kompetence „Obchodní rozhodnutí“. Výsledné rozdíly mezi výsledky dvou výpočtů vah kompetencí se ukázaly jako minimální, přesto bylo ověřeno, zda se výsledky statisticky významně liší pomocí F-testu. Na základě F-testu byla zamítnuta nulová hypotéza a bylo prokázáno, že není statistický významný rozdíl mezi rozptylem vah kompetencí dle struktury sémantické sítě a rozptylem vah kompetencí dle preferencí obchodníků. Z tohoto tvrzení lze usuzovat, že navržená struktura kompetenčního modelu odpovídá očekávání obchodníků. Z toho vyplývá, že obchodníci vnímají důležitost kompetencí stejně, jak bylo vypočteno v sémantickém modelu.

Nový kompetenční model lze doporučit společnosti ABB k zahrnutí do hodnotícího a rozvojového programu kompetencí obchodníků. Do budoucna by bylo vhodné zachovat jeho strukturu, ale obsah může být průběžně aktualizován podle měnících se potřeb obchodníků. Jeho efektivitu lze hodnotit až po případném zavedení ve společnosti. Dále lze doporučit optimalizaci navržených procesů s ohledem na zvýšení efektivity práce a minimalizaci administrativní zátěže. Tyto poznatky mohou také být možným rozšířením této práce.

Společnost ABB byla seznámena s dosaženými výsledky a vnímá práci jako přínosnou. Personální ředitel se vyjádřil takto: *„Tato diplomová práce zabývající se obchodními kompetencemi navrhuje zlepšení dosavadních obchodních procesů a dovedností, také vnímám pozitivně návrh na rozvojové aktivity v rámci kompetenčního modelu. Velice užitečně shledávám propojení jednotlivých kompetencí a vztahů mezi nimi. Tuto diplomovou práci hodnotím jako přínosnou pro obchodní zástupce a personální oddělení společnosti ABB. Jednotlivé výstupy mohou být implementovány v rámci obchodních i personálních procesů ABB.“*

7 Závěr

Diplomová práce se zabývá tvorbou kompetenčního modelu ve společnosti ABB s.r.o. Na základě studia interních materiálů a rozhovorů s vedoucími pracovníky byly nalezeny nedostatky v současném hodnocení kompetencí. Požadavky na obchodní kompetence nebyly jasně definovány a přidělení úrovně obchodníkovi bylo spíše založeno na subjektivním názoru hodnotitele. Nově vytvořený kompetenční model přináší zlepšení v dosavadním hodnocení a rozvoji kompetencí obchodníků. Pro každou kompetenci obchodníka jsou jasně definována odborná témata a doporučené postupy, rozdělené do 5 možných úrovní. Dále jsou uvedena doporučení ve formě rozvojových aktivit.

V teoretických východiscích byla vysvětlena témata jako je řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, kompetence, kompetenční modely, podnikové procesy, jejich zdokonalování a notace BPMN. Dále byl popsán pojem sémantická síť a vybrané metody vícekritériálního rozhodování.

Hlavní část práce se zabývala vlastními návrhy. Nejprve byly zmapovány procesy hodnocení a rozvoje obchodníků pomocí metodologie BPMN a následně byl vytvořen kompetenční model, který vycházel z 10 identifikovaných kompetencí. V další části vlastní práce byl kompetenční model zobrazen v sémantické síti. Na jejím základě bylo nalezeno 21 vztahů mezi kompetencemi. Dále byly vypočteny a zhodnoceny váhy jednotlivých kompetencí. Jako nejvíce důležitá kompetence z hlediska preferencí obchodníků se projevila kompetence „Vztahy se zákazníky“ a naopak nejméně důležitá byla shledána kompetence „Obchodní odhodlání“.

V poslední kapitole byly popsány dosažené výsledky a vysloveno doporučení pro společnost ABB. Nakonec byly veškeré výsledky prezentovány společnosti ABB a ta vnímá tuto diplomovou práci jako přínosnou pro zlepšení dosavadních obchodních a personálních procesů.

8 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KALNICKÝ, Juraj. *HRM: řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KÖNIGOVÁ, Martina, HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2013, 112 s. ISBN 978-80-213-2328-5.
- MAŘÍK, Vladimír, ŠTĚPÁNKOVÁ Olga, LAŽANSKÝ, Jiří a kol. *Umělá inteligence (2)*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997, 373 s. ISBN 80-200-0504-8
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 268 s. ISBN 80-247-1281-4.
- SAATY, T. L., VARGAS, L. G.: *Decision Making with the Analytic Network Process*. New York: Springer, 2006. ISBN 0-387-33987-6.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 9788073803452.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 9788086723549.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje:

DVOŘÁK, Jiří. *Expertní systémy*. [online]. Vysoké učení technické v Brně, 2004 [cit. 2016-21-10]. Dostupné z: <http://www.uai.fme.vutbr.cz/~jdvorak/Opory/ExpertniSystemy.pdf>

FARUZEL, Petr. *Webový průvodce expertních systémů*. [online]. 2007 [cit. 2016-21-10]. Dostupné z: <http://faruzel.borec.cz/300.html>

FIALA, Petr. *Výběr dodavatelů v síťové ekonomice* [online]. Česká společnost pro systémovou integraci, 2005 [cit. 2016-20-12]. Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/vyber-dodavatele-v-sitove-ekonomice>

Základní údaje - ABB [online]. 2016 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://new.abb.com/cz/o-nas/zakladni-udaje>

ABB publikace – leták o ABB [online]. [cit. 2015-09-03]. Dostupné z: <http://www.abb.cz/cawp/czabb013/44c0dc96a5a7a7dcc1256d490048df74.aspx>

Divize ABB [online]. 2016 [cit. 2016-10-09]. Dostupné z: <http://new.abb.com/cz/o-nas/divize>

Další zdroje:

Interní materiály společnosti ABB s.r.o.

9 Přílohy

A. Popis obchodní pozice obchodníka



POPIS POZICE

Pracovní pozice: Obchodní zástupce	Jméno zaměstnance:	Podpis zaměstnance:
Zodpovídá se:	Jméno nadřízeného:	Datum:
Poslaní: Prodej a rozvoj prodeje v oblasti pohonů		
Hlavní odpovědnost:	Rozsah odpovědnosti:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodej pohonů na českém trhu (vysokonapěťové a nízkonapěťové motory) společnosti ABB významným obchodním partnerům. ▪ Plnění nastavených obchodních cílů. ▪ Komplexní zastřešení obchodního případu ▪ Vyhledávání nových obchodních příležitostí v rámci přiděleného segmentu (trhy, aplikace, zákazníci) ▪ Tvorba obchodních nabídek, jednání se zákazníky ▪ Poskytování odborného poradenství klientům a kolegům v obchodním týmu ve vztahu k prodávaným produktům ▪ Zodpovědnost za vlastní budget ▪ Podílení se na společné strategii prodeje motorů, řešení obchodních případů ▪ Monitorování situace na trhu a u konkurence ▪ Péče o vlastní zákaznické portfolio ▪ Příprava marketingových materiálů a prezentací pro klienty ▪ Identifikace klíčových potřeb zákazníka 	Zodpovědnost za obchodní případy v hodnotě 6-10 ml CZK za rok	
	Výzvy:	
	Zvyšování podílu na trhu v daném segmentu Udržování dlouhodobých kvalitních vztahů se zákazníky	
	Znalosti, dovednosti a zkušenosti:	
VŠ, technické/ekonomické zaměření Praxe na pozici obchodníka v této či obdobné oblasti minimálně 3 roky Znalost ekonomického prostředí v ČR Samostatnost Časté cestování v rámci ČR Řidičský průkaz skupiny B Schopnost prodat navrhované řešení Argumentační schopnosti a komunikační dovednosti Orientace na zákazníka Aktivní přístup k práci Aktivní AJ slovem a písmem (B2)		

Zdroj: interní materiály ABB

B. Výpočet vah kompetencí dle struktury sémantické sítě

1. krok: převedení vztahů mezi kompetencemi ze sémantické sítě do číselné podoby. Jednička v tabulce vyjadřuje existenci vztahu mezi dvěma kompetencemi. Řádek vyjadřuje počáteční kompetenci (uzel) a sloupec vyjadřuje koncovou kompetenci (uzel). Ve všech vztazích řádek odkazuje na sloupec.

Kompetence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		1	1			1				
2				1					1	1
3		1								
4	1							1		
5				1		1				
6		1		1						
7				1		1				
8		1			1		1			
9				1						
10				1					1	

Zdroj: vlastní zpracování

2. krok: výpočet vah vztahů ze sémantické sítě. Výsledná váha daného vztahu, je odvozena od počtu vztahů, vycházejících z dané kompetence.

Kompetence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	0,33	0,33	0	0	0,33	0	0	0	0
2	0	0	0	0,33	0	0	0	0	0,33	0,3
3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0
5	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0
6	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0
8	0	0,33	0	0	0,33	0	0,33	0	0	0
9	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0

Zdroj: vlastní zpracování

3. krok: transpozice matice a odečet jednotkové matice. Z předchozí tabulky je vypočtena transpozice matice, od které je odečtena jednotková matice. Dále je přidán nový řádek jedniček a vybrána žlutá oblast.

Kompetence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jednotková matice	
1	-1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	1	
2	0,3	-1	1	0	0	0,5	0	0,3	0	0		1
3	0,3	0	-1	0	0	0	0	0	0	0		
4	0	0,3	0	-1	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5		
5	0	0	0	0	-1	0	0	0,3	0	0		
6	0,3	0	0	0	0,5	-1	0,5	0	0	0		
7	0	0	0	0	0	0	-1	0,3	0	0		
8	0	0	0	0,5	0	0	0	-1	0	0		
9	0	0,3	0	0	0	0	0	0	-1	0,5		
10	0	0,3	0	0	0	0	0	0	0	-1		
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1

Zdroj: vlastní zpracování

4. krok: výpočet inverzní matice a výsledných vah kompetencí. Z předchozí tabulky je vybrána žlutá oblast a z ní vypočtena inverzní matice. Červená oblast znázorňuje výsledné váhy kompetencí.

Kompetence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,83	0,96	0,61	0,85	0,84	0,85	0,97	0,73	0,79	0,12
2	-0,39	-0,23	0,31	0,38	0,12	0,38	0,29	0,47	0,55	0,16
3	0,28	-0,68	0,20	0,28	0,28	0,28	0,32	0,24	0,26	0,04
4	-0,34	-0,09	-0,79	-0,30	-0,32	-0,30	-0,07	-0,54	-0,42	0,25
5	-0,06	-0,01	-0,13	-1,05	-0,05	-0,05	-0,34	-0,09	-0,07	0,04
6	0,22	0,30	0,07	-0,27	-0,77	-0,27	-0,02	0,15	0,19	0,08
7	-0,06	-0,01	-0,13	-0,05	-0,05	-1,05	-0,34	-0,09	-0,07	0,04
8	-0,17	-0,04	-0,39	-0,15	-0,16	-0,15	-1,03	-0,27	-0,21	0,12
9	-0,20	-0,11	0,15	0,19	0,06	0,19	0,14	-0,76	-0,22	0,08
10	-0,13	-0,08	0,10	0,13	0,04	0,13	0,10	0,16	-0,82	0,05

Zdroj: vlastní zpracování

C. Dotazník na preference kompetencí obchodníků

Jaká kompetence je pro Vás důležitější?

	3x více důležité než	2x více důležité než	Stejně důležité jako	2x více důležité než	3x více důležité než	
Obchodní postupy a nástroje CRM	3	2	1	2	3	Řízení smluvních podmínek a rizik
Obchodní postupy a nástroje CRM	3	2	1	2	3	Obchodní kontakty
Řízení smluvních podmínek a rizik	3	2	1	2	3	Obchodní kontakty
Vztahy se zákazníky	3	2	1	2	3	Nabídka servisních služeb
Vztahy se zákazníky	3	2	1	2	3	Využití technických znalostí
Nabídka servisních služeb	3	2	1	2	3	Využití technických znalostí
Znalosti a přehled o trhu a byznysu	3	2	1	2	3	Přístup ke změnám
Vztahy se zákazníky	3	2	1	2	3	Obchodní kontakty
Obchodní postupy a nástroje CRM	3	2	1	2	3	Vztahy se zákazníky
Vztahy se zákazníky	3	2	1	2	3	Obchodní kontakty
Obchodní postupy a nástroje CRM	3	2	1	2	3	Obchodní odhodlání
Obchodní postupy a nástroje CRM	3	2	1	2	3	Prodejní techniky
Obchodní odhodlání	3	2	1	2	3	Prodejní techniky
Vztahy se zákazníky	3	2	1	2	3	Nabídka servisních služeb