

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení pracovního výkonu se zaměřením na kompetenční modely ve společnosti Pandora

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Markéta Stulíková, PEMBC02

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 7.1.2023, v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je analyzovat současný stav řízení pracovního výkonu ve společnosti Pandora a podat návrh na jeho zefektivnění v podobě identifikace klíčových kompetencí pro pozici prodejní asistent. Dílčími cíli jsou analyzovat současný stav řízení pracovního výkonu, vytvoření návrhu na kompetenční model, identifikování pěti měkkých a pěti odborných kompetencí pro pozici prodejní asistent, vytvořit konkrétní popisy požadovaných úrovní, dle hodnot a požadavků společnosti. Na základě výzkumu bylo dalším dílčím cílem práce navrhnout konkrétní doporučení pro společnost, která by pomohla řízení pracovního výkonu zefektivnit.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část je zpracována formou literární rešerše. Na konci teoreticko-metodologické části je popsána metodika práce, kde jsou charakterizované výzkumné metody, které byly použity pro provedení výzkumu ve společnosti. Pro tvorbu praktické části bylo použito kvantitativní i kvalitativní šetření. Kvantitativní výzkum nese podobu dotazníkového šetření, pro které byl vytvořen vlastní dotazník, na který odpovědělo 78,3 % z dotazovaných respondentů. Pro kvalitativní výzkum byly použity celkem čtyři strukturované rozhovory.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Dotazníkové šetření analyzovalo současný stav řízení pracovního výkonu, kdy odpovědi byly získány od 54 respondentů z celkem 69 oslovených tedy již zmíněných 78,3 %. Výzkum ukázal, že nastaveným cílům organizace plně rozumí 77,6 % respondentů a spíše rozumí zbylých 22,2 %. Respondenti dále uvedli, že 100 % z nich má možnost konzultovat se svým manažerem možný vzniklý problém. Regionální manažer společnosti podává každý den zpětnou vazbu, kterou jako přínosnou označilo 63 % odpovídajících. Z rozhovoru s manažerkou prodejny následně vyplynulo, že regionální manažer má na starost veškeré personální procesy spojené se zaměstnanci v České republice. V oblasti vzdělávání se jako nejvíce přínosná metoda ukázala školení vedena přes interní školící link společnosti. Tuto metodu označilo 49 % respondentů. Ze strukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že převážně se školení věnují rozvoji odborných znalostí, a tedy tvrdých kompetencí. V další fázi respondenti zvolili pět tvrdých a pět měkkých kompetencí, které se staly prostředkem pro další zkoumání. Tyto zvolené kompetence byly následně stěžejním tématem pro strukturované rozhovory, ve kterých byly jednotlivé kompetence popsány a specifikovány více do hloubky. Ze strukturovaných rozhovorů byly následně vytvořeny konkrétní popisy chování a na základě Centrální databáze kompetencí přiřazeny úrovně požadované pro pozici prodejní asistent. Po provedení výzkumu byl vytvořen návrh na kompetenční model pro pozici prodejní asistent a pro společnost byla navržena doporučení, která by ji pomohla zefektivnit celý proces řízení pracovního výkonu a zavést koncept řízení podle kompetencí.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě identifikace současného stavu řízení pracovního výkonu v organizaci bylo zjištěno, že společnost Pandora nevyužívá konceptu řízení podle kompetencí a momentálně nemá pro Českou republiku vytvořené HR oddělení. Veškeré personální procesy má tedy na starost regionální manažer za občasných pomoci manažerů prodejen. Ze zjištěných skutečností byla pro organizaci vytvořena a navržena doporučení. Za prvé, validovat a implementovat kompetenční model do systému řízení. V druhé řadě bylo společnosti doporučeno vytvořit pracovní místo pro HR specialistu anebo začít pracovat s aplikací Sloneek. Toto doporučení by ulehčilo manažerům práci, pomohlo zefektivnit personální procesy a zajistilo by celkově přehlednější a efektivnější řízení lidských zdrojů v organizaci. Pokud by se společnost rozhodla používat kompetenční modely, bylo jí doporučeno zajistit školení externí společností, zaměřené na problematiku kompetencí a kompetenčních modelů v oblasti hodnocení a rozvoje zaměstnanců. Pro toto doporučení byly osloveny a navrženy tři konkrétní společnosti.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení pracovního výkonu, Kompetence, Kompetenční modely

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the work is to analyze the current state of performance management at Pandora and submit a proposal for its streamlining in the form of identifying key competencies for the position of sales assistant. The sub-goals are to analyze the current state of performance management, create a proposal for a competency model, identify five soft and five professional competencies for the position of sales assistant, create specific descriptions of the required levels, according to the company's values and requirements. Based on the research, another sub-goal of the work was to propose specific recommendations for the company that would help to make work performance management more efficient.

### 2. Research methods:

The theoretical-methodological part is processed in the form of a literature search. At the end of the theoretical-methodological part is described the methodology of work that characterizes the research methods that were used to carry out the research in the company. Quantitative and qualitative research was used to create the practical part. Quantitative research takes the form of a questionnaire survey, for which a questionnaire was created and to which 78.3% of the interviewed respondents answered. Four structured interviews were used for qualitative research.

### 3. Result of research:

The questionnaire survey analyzed the current state of performance management, when answers were obtained from 54 respondents out of a total of 69 addressed that is the already mentioned 78.3%. The research showed that 77.6% of respondents fully understand the set goals of the organization, and the remaining 22.2% understand more. The respondents also stated that 100% of them have the opportunity to consult with their manager about a possible problem that has arisen. The company's regional manager provides feedback every day, which 63% of respondents identified as beneficial. From the interview with the store manager, it subsequently emerged that the regional manager oversees all personnel processes related to employees in the Czech Republic. In the field of education, training conducted via the company's internal training line proved to be the most beneficial method. 49% of respondents indicated this method. From the structured interviews, it was found that the training is mainly devoted to the development of professional knowledge, and therefore hard competences. In the next phase, the respondents chose five hard and five soft competencies, which became the means for further investigation. These chosen competencies were subsequently the central topic for structured interviews, in which the individual competencies were described and specified in more depth. Concrete descriptions of behavior were then created from the structured interviews and the levels required for the position of sales assistant were assigned based on the Central Competence Database. After conducting the research, a proposal was made for a competence model for the position of sales assistant, and recommendations were made for the company to help it streamline the entire process of managing work performance and introduce the concept of management by competences.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the identification of the current state of work performance management in the organization, it was found that the Pandora company does not use the concept of management by competences and currently does not have an HR department created for the Czech Republic. The regional manager is therefore in charge of all personnel processes with the occasional help of the store managers. From the facts found were created recommendations and proposals to the organization. First, validate and implement the competency model into the management system. And second, the company was recommended to create a job for an HR specialist or to start working with the Sloneek application. This recommendation would make the work of managers easier, help streamline personnel processes and ensure overall clearer and more efficient management of human resources in the organization. If the company decided to use competency models, it was recommended to provide training by an external company, focused on the issue of competencies and competency models in the area of employee evaluation and development. Three specific companies were approached and proposed for this recommendation.

## KEYWORDS

Performance management, Competence, Competency based model

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

--

## JEL CLASSIFICATION

J 24 Human Capital • Skills • Occupational Choice • Labor Productivity

M 12 Personnel Management

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Markéta Stulíková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Název BP:	Řízení pracovního výkonu se zaměřením na kompetenční modely ve společnosti Pandora
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Řízení pracovního výkonu</li><li>2.2 Kompetence a kompetenční modely</li><li>2.3 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Charakteristika společnosti</li><li>3.2 Navržení kompetenčního modelu</li><li>3.3 Shrnutí a doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>How to Manage People: Fast, Effective Management Skills that Really Get Results</i>. New York: Kogan Page, 2022, ISBN 978-3986-05-46-6.</li><li>• ASHDOWN, L. <i>Performance management: a practical introduction</i>. London: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8337-1.</li><li>• KUMAR, R. S. Performance management system. <i>International Journal of Education and Management Studies</i>, 2021, vol. 11, no. 2, s. 81-84. ISSN 2231-5632.</li><li>• SURESH, A., VIGNESHWAR, K. R. a PRIYADARSHINI R. G. Measures Taken by Small and Medium Size Organizations to Manage Performance During Covid Crisis Effectively. <i>Abhigyan</i>, 2021, vol. 39, no. 2, s. 19-27. ISSN 0970-2385.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31. 1. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 3. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 4. 2023</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535  
Datum: 2023.01.13 13:17:21 +01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Řízení pracovního výkonu .....	3
2.1.1 Cyklus řízení pracovního výkonu .....	5
2.1.2 Hodnocení pracovního výkonu .....	8
2.2 Kompetence a kompetenční modely .....	10
2.2.1 Kompetence .....	10
2.2.2 Druhy a dělení kompetencí .....	11
2.2.3 Kompetenční modely .....	13
2.2.4 Tvorba kompetenčního modelu .....	14
2.2.5 Řízení podle kompetencí .....	16
2.3 Metodika práce .....	17
3 Analytická část práce .....	19
3.1 Charakteristika společnosti .....	19
3.1.1 Řízení pracovního výkonu ve společnosti .....	20
3.2 Tvorba kompetenčního modelu .....	23
3.2.1 Přípravná fáze .....	23
3.2.2 Fáze získávání dat .....	25
3.2.3 Fáze klasifikace a analýza kompetencí .....	29
3.2.4 Fáze popisu a tvorby kompetencí .....	30
3.2.5 Závěrečná shrnutí a doporučení .....	35
4 Závěr .....	39
Literatura .....	42
Seznam příloh .....	45

## **Seznam zkratek**

APT Celková hodnota zboží na jedné účtence

AV ČR Akademie věd České republiky

CBM Řízení podle kompetencí

CDK Centrální databáze kompetencí

ČNB Česká národní banka

HR Lidské zdroje

KPI's Klíčové ukazatele výkonnosti

MBO Řízení podle cílů

NSP Národní soustava povolání

UPT Počet kusů zboží na jedné účtence



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkonu .....	5
Obrázek 2 Procentuální zastoupení využití kompetenčních modelů v jednotlivých personálních činnostech .....	16
Obrázek 3 Hierarchie funkcí ve společnosti Pandora .....	20
Obrázek 4 Tabulka pro denní monitorování výsledků .....	21

## **Seznam grafů**

Graf 1 Nejčastěji probírané věci při hodnotícím rozhovoru.....	23
Graf 2 Definování odborných klíčových kompetencí .....	25
Graf 3 Definování klíčových měkkých kompetencí.....	26

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Požadovaná úroveň odborných kompetencí.....	34
Tabulka 2 Požadovaná úroveň měkkých kompetencí .....	35

# 1 Úvod

Řízení pracovního výkonu je nedílným prvkem řízení lidských zdrojů, které je součástí každé společnosti. Pokud společnost dokáže v čas reagovat a rozpoznat potřeby svých zaměstnanců, může snadněji zvýšit svou produktivitu. Samotný úspěch všech organizací pak závisí na výkonu jejich zaměstnanců a je tedy důležité mít tento proces správně nastavený.

Cílem řízení pracovního výkonu je podpořit zaměstnance k efektivnějšímu, rychlejšímu a snazšímu podání výkonu. Díky efektivnímu řízení pracovního výkonu je organizace schopna lépe a snadněji dosahovat předem nastavených cílů, kdy hlavním cílem asi každé společnosti je dosahovat co největšího výkonu a být na trhu konkurenceschopní. Aby byla společnost schopná konkurence, je potřeba kvalitně pracovat s lidskými zdroji, což může být u mnoha firem v praxi problém. Vysokého výkonu může společnost dosáhnout díky svým spokojeným, motivovaným zaměstnancům, kteří budou požadavkům na výkon jasně rozumět a budou mít chuť ho zvyšovat. Je tedy důležité hned od začátku dobře nastavit celý systém a proces řízení, aby si společnost dokázala zaměstnance udržet a aby sami zaměstnanci měli pocit, že jsou pro firmu přínosní.

U samotného řízení pracovního výkonu se jedná o předem domluvený postup mezi vedením organizace a pracovníky, kdy po celou dobu tohoto procesu je velmi důležitá komunikace mezi nimi. Původní koncept řízení pracovního výkonu byl zaměřený velmi direktivně a nebral ohled na okolní, sociální aspekty. Současný koncept se již však zaměřuje hlavně na své zaměstnance, má snahu cíle co nejvíce individualizovat a vše mířit k tomu, aby zaměstnanci byli spokojeni a motivovaní a tím dosahovali co nejvyššího výkonu a byli tak pro organizaci co nejvíce přínosní. Pokud má společnost pod kontrolou výkonnost svých zaměstnanců, dokáže identifikovat jejich vzdělávací a rozvojové potřeby anebo je např. dokáže správně stimulovat, a tím je pak schopna zvyšovat svou výkonnost jako celek.

Pro lepší efektivnost řízení pracovního výkonu využívá personalistika řízení pomocí kompetenčních modelů. Kompetenční modely se dají dále využít v oblasti získávání, rozvoje a hodnocení zaměstnanců. Samotné slovo „kompetence“ lze chápat ve více významech. Pod tímto pojmem si lze např. představit pravomoc, udělenou autoritou. Kompetence v řízení lidských zdrojů má ale význam v podobě schopností, které umožňují zaměstnancům podat požadovaný pracovní výkon. Je samotné lze následně dělit z mnoha pohledů. Nejčastějším dělením je např. dělení na tvrdé a měkké kompetence a dále třeba na interpersonální, manažerské a technické. Jednotlivé kompetence mohou být v řízení lidských zdrojů poskládány do jakýchsi schémat a skupin, ze kterých následně vzniká kompetenční model pro konkrétní pracovní místo. U kompetenčních modelů lze také definovat hned několik stylů a pohledů na jejich dělení. I když budou kompetenční modely obsahovat stejné nebo podobné kompetence, jejich výklad bude vždy odlišný, kvůli různým popisům požadovaného chování, předmětu podnikání nebo strategie organizace.

Problémem v personálních procesech může být právě nejasná nebo nejednotná definice požadavků na dané pracovní místo, kdy řešením tohoto problému by mohly přinést právě kompetenční modely, které jsou stále více používané. Výhodou využití kompetenčního modelu je to, že nám jaksí interpretuje strategii organizace jednodušším způsobem a tím pomáhá zaměstnancům nápomocný pochopit dílčí cíle.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav řízení pracovního výkonu ve společnosti Pandora a navrhnout jeho zlepšení v podobě identifikace klíčových kompetencí pro pozici prodejní asistent. Díky analýze a identifikaci klíčových kompetencí by tedy práce mohla přinést návrh na částečné usnadnění procesu řízení pracovního výkonu a jeho následné hodnocení. Dále by vytvoření zjednodušeného kompetenčního modelu mohlo pomoci

zaměstnancům uvědomit si hlavní požadavky na výkon a ujasnit klíčové kompetence, které organizace označuje za důležité a po svých zaměstnancích je vyžaduje. Dílčími cíli jsou tedy analýza současného řízení pracovního výkonu a následné zmapování a identifikování kompetencí, které jsou klíčové pro výkon pozice prodejní asistent. Výsledkem práce je sestavení jednoduchého kompetenčního modelu pro zmíněnou pozici, který obsahuje pět měkkých a pět odborných kompetencí.

Teoreticko-metodologická část pojednává o konceptu řízení pracovního výkonu, což je neustále se opakující cyklus rozdělený na jednotlivé kroky, ve kterých se objevují pojmy jako jasné definování cílů, definování požadavků na výkon, monitoring samotného výkonu a následné hodnocení celého procesu. V poslední subkapitole první části práce jsou zmíněné metody a podmínky, za jakých byla práce napsána.

Praktická část, a tedy analýza řízení pracovního výkonu, identifikace klíčových kompetencí a tvorba kompetenčních modelů je aplikována na společnost Pandora. Společnost se zabývá výrobou a prodejem všech kategorií šperků a je známá po celém světě. Historie společnosti sahá do roku 1982, kdy se začala vyvíjet z malého šperkařství manželského páru v Dánsku. Společnost expandovala na trhu v roce 2000, po uvedení svého prvního „Moments“ náramku. V dnešní době má Pandora výrobu soustředěnou v Thajsku.

V praktické části práce je společnost Pandora představena blíže a je zde popsán cyklus řízení pracovního výkonu, který byl analyzován díky kvantitativnímu a kvalitativnímu výzkumu. Druhá část praktické části se soustředí na identifikaci klíčových kompetencí, a to konkrétně pro pozici prodejní asistent.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

První část práce se zaměřuje na celkový koncept řízení, který využívá různých nástrojů ke zvýšení efektivity pracovního výkonu u svých zaměstnanců. První kapitola blíže vysvětluje definici celého konceptu a je zde uveden historický vývoj. Poté následuje podrobnější popis celého cyklu řízení, ve kterém jsou přiblíženy jednotlivé kroky, jako jsou např. plánování nebo monitorování. Poslední subkapitola se blíže věnuje hodnocení zaměstnanců, které k celému procesu neodmyslitelně patří.

### 2.1 Řízení pracovního výkonu

V dnešní době dle Suresh et al. (2021) hledají organizace pracovníky, kteří dokážou být efektivní, naplňovat vizi a strategii firmy a ty, kteří ji pomáhají i v těžkých časech dosahovat nastavených cílů. Dobrý a efektivní pracovní výkon považuje autor za jedinou věc, kterou vrcholový management očekává od svých zaměstnanců. Armstrong (2020, s. 105) uvádí, že řízení výkonnosti je jedna z hlavních věcí, které má manažer za úkol. Podobně Koubek (2015, s. 202) považuje řízení pracovního výkonu za hlavní smysl personální práce. Ashdownová (2018, s. 3) tvrdí, že správně nastavený proces řízení pracovního výkonu je výhodný jak pro organizaci, tak pro samotné pracovníky. Organizace získá zaměstnance, kteří budou podávat dobrý výkon a mít dobré výsledky a zaměstnanci se budou cítit výjimeční tím, že jsou důležití a jejich práce má smysl.

Pro pochopení celého procesu řízení pracovního výkonu je nutné definovat, co je to pracovní výkon. Rao (2016, s. 3) považuje chápání významu tohoto slova za klíčové k pochopení samotného procesu. Autor definuje výkon jako vymezení daného výkonu pro určitou roli a také pro týmy a organizaci jako celek. Ashdownová (2018, s. 4) ve své definici pracovního výkonu popisuje důležitost dosažení cílů. Dodává, že v dnešní době se manažeři čím dál více zajímají o chování pracovníků a tedy tvrdí, že u pracovního výkonu je důležité sledovat jak výsledky práce, tak i způsob, jakým je jich dosaženo.

Tradiční řízení pracovního výkonu se dle Koubka (2015, s. 202) začalo vyvíjet na přelomu 19. a 20. století, kde zmiňuje F. W. Taylora a jeho zásady vědeckého řízení. Řízení pracovního výkonu v této době kladlo důraz na přesně dané úkoly, postupy, jednoznačnou definici pracovních míst a opíralo se hlavně o direktivní přístupy ve vedení lidí, kdy pracovníkům byly přesně zadávány příkazy, které musely být splněny. Jedinou motivací pro pracovníky byla podle Ashdownové (2018, s. 4) finanční odměna. Výrazný zlom přinesla škola mezilidských vztahů, která již brala ohled na sociální faktory, které mohly ovlivnit pracovní výkon jedince. Autorka (Ashdownová, 2018, s. 5) dále zmiňuje Hawthornské experimenty, které zkoumaly např. efektivitu práce za změny technických podmínek nebo reakci skupinky zaměstnanců na nabídnutí finanční odměny. Na těchto experimentech se podílel Elton Mayo a v nich Mužík (2016, s. 63) popisuje např. situaci, kdy mistři výroby, kteří byli soustředěni pouze na svou výkonnost a produktivitu, byli ve finále méně úspěšní než mistři, kteří brali ohled na vztahy na pracovišti. Výsledkem těchto experimentů bylo podle Mužíka (2016, s. 63), že mezilidské vztahy na pracovišti mají velký vliv na výkon všech zaměstnanců. Po těchto experimentech autor tvrdí, že (2016, s. 63) zaměstnanci začali být zapojováni do rozhodování a řízení a čím dál více se prosazoval koncept řízení lidských zdrojů. Dalším důležitým milníkem ve vývoji celého konceptu je podle Ashdownové (2018, s. 5) řízení podle cílů (MBO), jehož snahou bylo propojit cíle a strategii celé organizace s pracovním výkonem jedince. Je to proces, ve kterém dochází k definování cílů, snadné a jasné formulaci těchto cílů a následné kontrole jejich plnění.

Novodobější řízení pracovního výkonu se podle Ashdownové (2018, s. 6) potýká s těmito třemi hlavními tématy: jak sladit aktivity podporující výkonnost s organizační strategií, roli liniových manažerů v zavádění samotného konceptu, budování dobrých vztahů na pracovišti a v poslední řadě provádění zpětné vazby a hodnocení pracovního výkonu v pravidelnějších časových intervalech. Mezi nejnovější trendy patří podle Annual Reviews (2019) také snaha omezit formální kroky v cyklu řízení a zaměřit se spíše na ty neformální, u kterých se ukazuje, že jsou pro zvyšování výkonnosti efektivnější. Jako dva základní přístupy k modernímu řízení pracovního výkonu zmiňují Annual Reviews (2019) změnu formálního systému řízení a omezení kroků, které jsou neefektivní a nákladné, kdy tento přístup je prosazován i v souladu s talent managementem, u kterého se snaží snižovat složitost některých procesů. Druhý přístup doporučuje zaměřit se pouze na osobní potřeby a chování zaměstnanců, což podle faktorů napomáhá zvyšování výkonnosti nebo lepšímu překonávání problémů.

Definici pracovního výkonu uvádí Lochmannová (2016, s. 60) jako systematický proces, který se díky zefektivňování pracovního výkonu svých zaměstnanců snaží o celkové zlepšení podnikového výkonu. Celý proces řízení pracovního výkonu má dle autorky na starosti hlavně liniový management. V tomto procesu autorka zmiňuje důležitost odpovědnosti, kterou na sebe zaměstnanci berou a díky níž se snaží naplnit kulturu vysokého výkonu, která je v podniku nastavena. Lochmannová (2016, s. 60) dále upozorňuje, že je velmi důležité, aby zaměstnanci znali všechny podnikové hodnoty a v samotném procesu si pak uvědomili propojení individuálních a podnikových cílů. Armstrong (2020, s. 106) navazuje na definici řízení pracovního výkonu jako na proces, při kterém zaměstnanci zlepšují svůj pracovní výkon pomocí stanovování cílů individuálních, které jsou nastavovány v rámci cílů organizačních.

Koubek (2015, s. 202) dále doplňuje, že individuální cíle a úkoly by měly být nastavovány přímo pro danou osobu stejně jako samotné vytváření pracovního místa, které by podle autora mělo být tvořeno podle preferencí a schopností pracovníka. Následně ale zmiňuje dnešní modernější přístupy, ve kterých je kladen důraz na flexibilitu zaměstnanců, a proto mohou být přesně definována pracovní místa jakousi brzdou. Armstrong (2016, s. 149) dodává, že aby řízení pracovního výkonu bylo opravdu efektivní, je zapotřebí mít měřitelná a jasně daná kritéria úspěchu, vždy vysvětlit důvod jakéhokoliv menšího příkazu, správně zařadit a provádět rozvojové aktivity a nechat zaměstnance nahlížet na souvislost mezi individuálními a organizačními cíli. Koubek (2015, s. 202) přesněji definuje řízení pracovního výkonu jako řízení výkonu lidí, které probíhá na základě sjednané ústní dohody, nebo písemné smlouvy, kde v obou případech jsou mezi pracovníkem a jeho nadřízeným jasně definovány požadované schopnosti a individuální cíle. Armstrong (2020, s. 106) se také zmiňuje o dohodě, která panuje mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Tato dohoda by dle autora měla vyplývat z rozhovorů, které jsou mezi pracovníkem a nadřízeným vedeny před samotným začátkem celého cyklu. V těchto rozhovorech se podle autora diskutuje např. očekávání od nadřízených, jak má pracovník rozvíjet své schopnosti nebo jak zlepšovat svou výkonnost, tak, aby bylo dosaženo nastavených cílů (tedy aby došlo k naplnění výše zmíněných očekávání).

Koubek (2015, s. 203) dále zmiňuje aktivity jako hodnocení, vzdělávání, motivace a odměňování pracovníka, které s procesem řízení souvisí. Armstrong (2020, s. 106) dodává stejně jako Ashdownová (2018, s. 7), že pod termínem „řízení pracovního výkonu“ si můžeme představit aktivity jako nastavení cílů, podávání pravidelné zpětné vazby, hodnocení a rozvoj. Všechny tyto aktivity budou blíže rozebrány v následující subkapitole 1.1.1

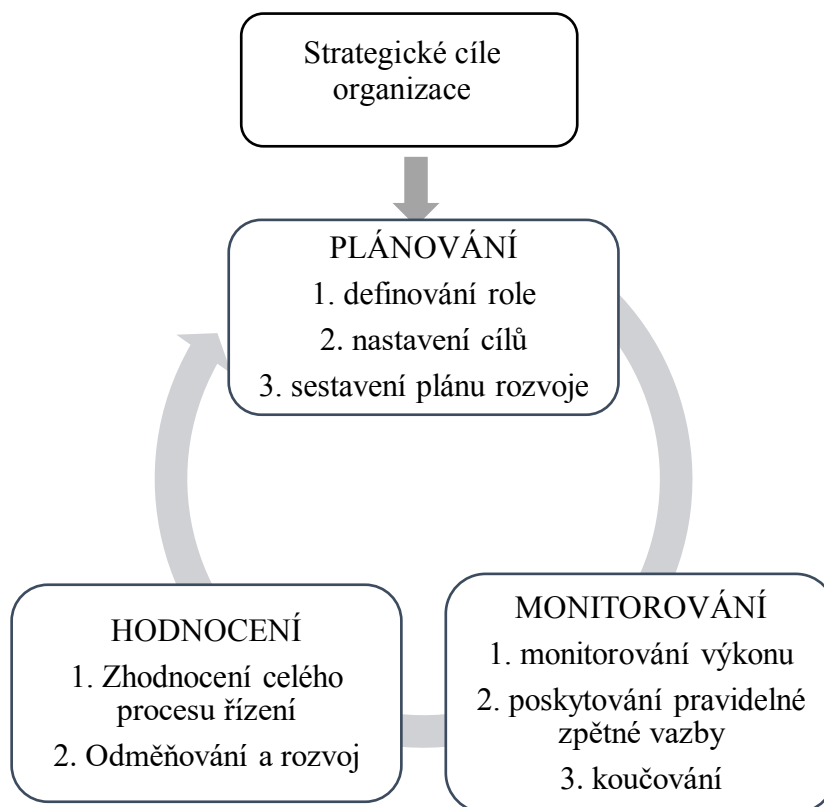
Mužik (2016, s. 65) upozorňuje na existenci velkého spektra faktorů, které ovlivňují pracovní výkon lidí a velmi často na ně působí mimo jejich vůli. Mezi tyto faktory patří např. špatný typ kontroly pracovníků, špatně zařízené pracoviště (např. staré nebo nedostatečné vybavení), špatná organizace práce nebo překrývání kompetencí, nejasná spolupráce s ostatními pracovníky, osobní podmínky (např. situace v rodině), nedostatečné vysvětlení úkolů a podání

špatné instruktaže. Autor dále uvádí, že dnes již můžeme v praxi sledovat podniky, které se zaměřují na sledování těchto prvků a následně se na ně snaží zaměřit při samotném řízení.

### 2.1.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

Podle Šikýře (2016, s. 119) je řízení pracovního výkonu cyklus, který se opakuje neustále dokola. Armstrong (2020, s. 106) dodává, že tento cyklus je složen ze vzájemně probíhajících procesů řízenými formálním systémem organizace. Základní kroky tohoto cyklu jsou podle Lochmannové (2016, s. 61) uzavření ústní dohody, nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu mezi zaměstnancem a nadřízeným, vypracování plánu o rozvoji a výkonu pracovníka, samotné řízení pracovního výkonu v rámci určených období a v poslední řadě zhodnocení celého procesu. Palíšková et al. (2021, s. 123) uvádí fáze cyklu následovně: nastavení očekávané výkonnosti, podpora při dosahování výkonu, měření výkonu, hodnocení, podání zpětné vazby a nakonec odměňování. Lochmannová (2016, s. 61) dále upozorňuje na důležitost komunikace mezi nadřízeným a daným zaměstnancem, která by měla být efektivní a probíhat po celou dobu procesu. Koubek (2015, s. 206) i Lochmannová (2016, s. 61) ke komunikaci dodávají, že by pracovník měl mít po celou dobu tohoto cyklu možnost přijít za svým nadřízeným s jakoukoliv záležitostí týkající se procesu a mít tedy možnost vše společně konzultovat. Podle Koubka (2015, s. 206) se takto dají odhalovat a řešit případné odchylky nebo problémy. Samotný cyklus a průběh celého řízení lze dle Armstrong (2015) znázornit dle následujícího schématu.

Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: ARMSTRONG, M. The Ideal of Performance Management. *KoganPage* [online]. 2018 [2023-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.koganpage.com/article/the-ideal-of-performance-management>>. Volně přeloženo.

Dříve, než se práce bude podrobněji věnovat jednotlivým aktivitám, které dohromady tvoří cyklus řízení pracovního výkonu, bude zde krátce popsán model Investors in People Standart.

Tento model ve svém díle doporučuje Ashdownová (2018, s. 79), která ho popisuje jako nástroj, který pomáhá zvyšovat výkonnost a konkurenceschopnost organizací prostřednictvím investování do lidí. Ashdownová (2018, s. 79) říká, že hlavními principy tohoto modelu jsou aktivity, které byly již výše zmíněné, tedy plánování (rozvoj aktivit pro zlepšení výkonu), aktivita (řízení výkonu) a přezkoumání (měření vlivu na výkon organizace). Autorka (2018, s. 79) se dále zmiňuje, že na internetových stránkách můžeme najít případové studie, které popisují, jak byl tento standart implementován v úspěšných britských firmách, jeho úspěch, jak si udržet motivované zaměstnance anebo jak efektivně provázat individuální cíle s podnikovými. Autorka uvádí, že zavedení jejich konceptu je výhodné např. k udržení motivace u zaměstnanců, k lepšímu přiblížení systému práce zaměstnancům, k podpoře poskytování zpětné vazby, ke zvyšování výkonnosti organizace, ke snižování absence nebo fluktuace.

Každý cyklus řízení pracovního výkonu by měl podle Šikýře (2016, s. 120) a Koubka (2015, s. 205) vycházet z definování role zaměstnance. Obsahem této definice je podle obou autorů dohodnutí obsahu práce (co bude pracovní náplní), výsledky práce (tedy co se od zaměstnance očekává) a jako poslední schopnosti, motivace a podmínky, které bude zaměstnanec k výkonu práce potřebovat. Armstrong (2020, s. 106) popisuje, že tato fáze probíhá formou rozhovorů, které by měly proběhnout mezi zaměstnanci a manažerem před zahájením každého řízení.

Šikýř (2016, s. 120) pokračuje s fází, kterou nazývá dohodou o pracovním výkonu, která je u Armstronga (2020, s. 106) a Koubka (2015, s. 205) pojmenována jako „dohoda o výkonnosti a osobním rozvoji“. Šikýř (2016, s. 120) říká, že předpokladem pro uzavření této dohody je již zmíněné definování pracovní role. Obsahem takové dohody může být podle autora např. definování základních hodnot a strategie organizace, předpoklady pro výkon práce, určení norem a ukazatelů pracovního výkonu a nastavení období, na které se bude dohoda stahovat. Armstrong (2020, s. 107) říká, že obsahem dohody může být dále dohodnutí profilů pozic, pro které je stanoven cíl a klíčové oblasti. Obdobím, pro které bývají cíle nastavovány je dle Šikýře (2016, s. 120) nejčastěji rok, ale Armstrong (2022, s. 84) doplňuje, že cíle je také možné nastavovat v průběhu roku, podle potřeby a situace.

Tyto cíle by měly být podle Armstronga (2020, s. 107) a Palíškové et al. (2021, s. 124) definovány slovem „SMART“. Kdy oba autoři metodu vysvětlují následujícím způsobem:

1. S – specific, každý cíl by měl být jasně daný a definovaný.
2. M – measurable, cíle musí být nastavené tak, aby se výkon při jejich plnění dal měřit na základě předem dohodnutých kritérií. Měřitelnost cíle považuje Palíšková et al. (2021, s. 124) jako nezbytnou vlastnost pro důkaz, že byl cíl splněn.
3. A – achievable/acceptable, každý cíl by měl být dosažitelný za daných okolností. Tedy v dohodnutém čase a za dohodnutých podmínek.
4. R – realistic/ relevant, cíle by měly být nastavovány realisticky tak, aby bylo opravdu možné jich dosáhnout s dostupnými zdroji.
5. T – time based/timed, specifikace cílů z časového hlediska. Zaměstnanec musí znát přesné termíny pro dosahování určitých cílů a zároveň by mělo být možné cíl sledovat právě z časového hlediska.

Armstrong (2022, s. 79) rozděluje cíle na dva typy. Jako první zmiňuje autor cíle výkonové, které jsou definované v souladu s pracovními požadavky (výsledky role, kvantitativní cíle, standardy výkonu). Druhým typem autor uvádí cíle osobní, které se zaměřují buďto na rozvoj zaměstnance, tedy učení a kariérní růst, nebo na behaviorální, zaměřené např. na vedení lidí,

zaměření na zákazníka atd. Pro efektivní řízení pracovního výkonu je podle Palíškové et al. (2021, s. 127) nutné definovat cíle shora dolů, což znamená nastavovat je od strategických celopodnikových cílů přes cíle pro jednotlivá oddělení dále pro pracovní týmy až po individuální cíle. Každý zaměstnanec by tedy podle autorky měl znát jak cíle celopodnikové, tak cíle svého nadřízeného, kdy všechny tyto cíle budou východiskem pro nastavení cílů individuálních. Jako nejčastější nástroj pro tzv. kaskádování cílů považuje autorka metodu KPI's a MBOs. Metodu MBOs (management by objectives, řízení podle cílů) popisuje autorka jako metodu, kdy jsou cíle vytvářeny podle strategie organizace. Autorka říká, že pokud zaměstnanec chápe hlavní strategické cíle organizace, je schopen si uvědomit svůj podíl na splnění celkového úkolu, a to pomáhá zvyšovat jeho motivaci, má možnost sebekontroly a přijímá zodpovědnost. Palíšková (2021, s. 128) et al. dále tvrdí, že při této metodě nejsou zaměstnanci nějak zavázáni ke způsobu, jakým daného cíle dosáhnou a je tak podporována i jejich kreativita. Tato metoda se dle autorky nastavuje na období jednoho roku. Druhou metodu Klíčových ukazatelů výkonu (KPI's) popisuje Palíšková et al. (2021, s. 128) jako systém, který propojuje hlavní strategické prvky podniku. Tato metoda podle autorky díky čtyřem oblastem (finanční, procesní, zákaznickou, rozvojovou a vzdělávací) provazuje výkonnost celé organizace. Palíšková et al. (2021, s. 128) dále zmiňuje, že nastavení cílů metodou KPI's se používá především pro manažerské pozice.

Armstrong (2020, s. 108) pokračuje v popisu další fáze definováním faktorů, které jsou nutné k dosažení úspěšnosti. Těmito faktory jsou podle autora schopnosti, kompetence a znalosti potřebné pro dosažení cílů. Dále autor považuje za důležité určení klíčových ukazatelů výkonu a vytvoření plánů na zlepšení výkonnosti, které zaměstnanci definují, co má dělat, aby dosáhl požadovaného výkonu. Jako poslední je podle Armstronga (2020, s. 108) vytvoření plánů, které popisují, jakým směrem by se měl zaměstnanec rozvíjet, jak by měl zlepšovat svou výkonnost, nebo jaké jsou jeho kariéerní vyhlídky.

Druhým stádiem je podle Ashdownové (2018, s. 78) akce. Tento proces podle autorky nastává až poté, co jsou cíle pevně nastavené, vše je vysvětlené a je dohodnutý termín, kdy celý proces začne. Armstrong (2016, s. 152) říká, že zaměstnanci se zde snaží splňovat požadavky a cíle, které byly nastaveny v dohodě a rozhovorech. Ashdownová (2018, s. 78) uvádí, že manažer má pracovníka po celou dobu procesu podporovat a má roli kouče, také zaměstnancům slouží jako prostředek pro podání zpětné vazby.

Následujícím krokem je monitorování výkonu, které je, jak už bylo výše zmíněno, podle Palíškové et al. (2021, s. 123) velmi důležitým krokem, protože podle autorky není možné efektivně řídit výkon, který není měřitelný. Monitorování je podle Ashdownové (2018, s. 78) proces, při kterém mohou zaměstnanci sledovat, jaká je jejich výkonnost v porovnání s nastavenými cíli a k těmto ukazatelům a výsledkům by měli mít po celou dobu procesu přístup. Armstrong (2016, s. 108) dodává, že monitorování probíhá od začátku až do konce celého procesu a jedná se tak o nepřetržitou činnost, která má za úkol poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonech a dává jim tak možnost podniknout případná opravná opatření. Podle Armstronga (2016, s. 152) je potřeba dávat zpětnou vazbu co nejčastěji a nejlépe hned a nenechávat si připomínky na později. Pokud manažer nebo zaměstnanec narazí na nějaký problém, je podle Šikýře (2016, s. 121) možné zvolit postup, díky kterému bude problém odstraněn. V první řadě je podle autora nutné společně definovat problém, kde je důležité nalézt příčinu, která vede ke vzniku problému. Poté manažer vytvoří seznam kroků, jak úspěšně problém vyřešit a zaměstnanec pak podle těchto kroků jednoduše postupuje. V poslední řadě Šikýř (2016, s. 121) uvádí, že manažer poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu, zda se mu problém podařilo vyřešit a zhodnotí realizaci tohoto řešení. Tento postup se podle autora opakuje do té doby, než se podaří vyřešit všechny problémy a je důležité, aby řešení bylo



hlavním společným cílem jak manažera, tak zaměstnance a po celou dobu procesu je tedy nutná součinnost.

Armstrong (2016, s. 152) dále říká, že cíle mohou být během procesu měněny, upravovány, nebo dokonce vytvářeny nové, podle dané situace. Ashdownová (2018, s. 77) k této fázi dále dodává, že monitorování výkonu je důležitým prvkem i pro celou organizaci, která se neustále vyvíjí a mění v čase, kdy některé ukazatele mohou upozorňovat na to, že ne všechny cíle jsou pro organizaci důležité a je tedy potřeba na tyto změny v čas reagovat.

Poslední fází řízení pracovního výkonu je formální hodnocení. Ashdownová (2018, s. 78) dále popisuje hodnocení neformální, které probíhá téměř každý den v podobě komunikace manažera a zaměstnance. Hlavní výhodou neformálního hodnocení a podávání zpětné vazby je podle Armstrong (2022, s. 91) to, že manažer může zjistit, že jeho tým (nebo jednotlivec) odvádí zadanou práci dobře a může se tak, dle slov autora, uvolnit. Šikýř (2016, s. 122) dodává, že smyslem této zmíněné komunikace je včasné rozpoznání problému, jeho řešení, nebo zachycení případných odchylek od nastaveného pracovního výkonu. Zatímco hodnocení formální probíhá podle Ashdownové (2018, s. 78) v určených časových intervalech periodicky a uskutečňuje se pomocí nejrůznějších metod. Tomuto formálnímu hodnocení bude věnována následující subkapitola.

### **2.1.2 Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení je podle Šikýře (2016, s. 121) proces, který navazuje na řízení pracovního výkonu a který probíhá jednou za rok. Palíšková et al. (2021, s. 130) uvádí, že hodnocení je stále jeho součástí a mělo by probíhat pravidelně. Stejnou definici používá i Ashdownová (2018, s. 78), která také zdůrazňuje důležitost průběžného hodnocení a podávání zpětné vazby, které pak následně napomáhá k lepšímu rozvoji zaměstnanců i celé organizace. Armstrong (2016, s. 110) považuje hodnocení jednou za rok za nevhodné, protože podle něj si manažeři během tak dlouhého období mohou připomínky a poznatky různě poupravovat podle situace. Dále autor upozorňuje, že pro některé je toto formální hodnocení pouze jakýmsi rituálem, o kterém si manažeři myslí, že není pro organizaci přínosný. Harvard Business Review (2015) zmiňuje, že hodnotící rozhovory na konci roku jsou méně hodnotné než ty, které jsou vedeny o skutečném výkonu v dané okamžiku. Ashdownová (2018, s. 79) ale připouští, že v dnešní době může být pravidelné podávání zpětné vazby problém vzhledem k časovému vytížení manažerů. Hodnocení pracovního výkonu má podle West Science Business Management (2023) hned několik účelů jako jsou např., pomoci určit cíle rozvojových a vzdělávacích aktivit, sloužit zaměstnanci jako prostředek seberozvoje, rozpoznat organizační problémy nebo sloužit jako podklad pro rozhodování a předvídaní výsledků výkonu. Formální hodnocení má podle Ashdownové (2018, s. 79) a Armstronga (2018, s. 109) zhodnocovat celé období, které bylo pro řízení pracovního výkonu zadáno dle nejrůznějších metod. Palíšková et al. (2021, s. 130) a West Science Business Management (2023) tvrdí, že dobré a efektivní hodnocení by mělo vést ke zvýšení motivace, případnou úpravu odměňovacího systému, řešení problémů a určení dalších cílů a očekávání. Ashdownová (2018, s. 79) navazuje tím, že poznatky získané z hodnocení pracovního výkonu se dále uplatňují v organizaci a měly by vést k rozvoji a zlepšení výsledků při dalším řízení výkonu. Palíšková (2021, s. 130) et al. dále popisuje kritéria a oblasti hodnocení. Podle autorky se hodnotí oblast výkonu a dále oblast chování. Mužík (2016, s. 98) považuje za oblasti hodnocení kvalitu a množství práce a dále, stejně jako Palíšková et al. (2021, s. 98) pracovní chování a jednání. V oblasti výkonu se podle Palíškové et al. (2021, s. 130) hodnotí výsledek výkonu v poměru nastavených a reálných plnění individuálních i týmových cílů. K hodnocení chování je dle autorky možné využít etický kodex organizace nebo nastavené hodnoty podniku a poté s nimi porovnat chování zaměstnance. Dále se autorka zmiňuje, že kritéria tohoto hodnocení mohou být nastavena stejná

pro celý podnik a být doplněna individuálními potřebami u jednotlivých zaměstnanců. Do oblasti chování, které jsou hodnoceny řadí Palíšková (2021, s. 131) et al. kritéria jako spolehlivost, schopnost se samostatně rozhodovat, reakce na změny, zpětnou vazbu, odpovědnost, schopnost práce v týmu nebo inovace.

Mužik (2016, s. 98) uvádí, že každý podnik přistupuje k hodnocení pomocí nejrůznějších postupů a systémů. Palíšková et al. (2021, s. 132) a Kumar (2021) popisují tyto základní metody hodnocení:

- Hodnocení podle stanovených cílů, u kterého se hodnotí, zda bylo, nebo nebylo dosaženo nastavených cílů. Základem je hodnotit cíle, které jsou dosažitelné a celkové optimálně dohodnuté (nejlépe podle výše zmíněného pravidla SMART).
- Metoda BARS je používána spíše v oblasti psychologie, a to konkrétně k pozorování, popisování, předvídání, vysvětlování nebo i k nápravě chování. Funguje podobně jako hodnotící dotazník, kde jsou zaměstnanci hodnoceni podle stupňů, které jsou podrobněji slovně popsány.
- Sebehodnocení probíhá podle autorky tak, že zaměstnanec nejprve zhodnotí sám sebe a následně toto hodnocení porovnává s hodnocením od svého nadřízeného a společně spolu diskutují např. o dalším rozvoji. Aby tato metoda hodnocení mohla fungovat, je potřeba určitá zralost organizace i zaměstnanců, aby se zaměstnanci dokázali hodnotit objektivně a nedocházelo tak k podceňování nebo přeceňování. Výhodou této metody je, že se zaměstnanec pozastaví a zamyslí nad svým vlastním výkonem a chováním a může dojít k vyjasnění vzájemných očekávání mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem.
- Metoda kritických případů spočívá v zaznamenávání negativních a pozitivních událostí v rámci určeného období, kdy jsou tyto události podrobněji popsány např. pomocí internetové či mobilní aplikace. Výhodou této metody může být právě poukázání na konkrétní událost, ze které pak následně lze vysledovat pokrok při odstraňování odchylek.
- Development centrum se využívá nejen k hodnocení pracovního výkonu, ale také k rozvoji odborných způsobilostí nebo osobního potencionálu. Podle obou autorů tato metoda dokáže vypovídat o ukazatelích díky tomu, že kombinuje hned několik různých metod a skupinových aktivit. Development centra je možné využít také pro rozvoj zaměstnanců a podnikové vzdělávání, pro identifikaci potencionálu u jednotlivých zaměstnanců, nebo lze výsledky z development centra využít pro budoucí organizační plánování celého podniku.
- Poslední zmíněnou metodou je 360° zpětná vazba, která formálně hodnotí hlavně chování zaměstnanců a probíhá nejčastěji formou dotazníků na elektronické platformě. V tomto dotazníku zaměstnanec hodnotí nejprve sám sebe a následně na stejné otázky odpovídají další respondenti (např. manažer, kolega, zákazník). Podle autorky je důležité, aby hodnotitelů bylo nejméně osm a aby všichni byli upřímní a měli zájem se na hodnocení podílet. Výsledkem této metody je vyhodnotit silné a slabé stránky hodnoceného a navrhnout doporučení na další rozvoj.

Celý proces hodnocení popisuje Palíšková et al. (2021, s. 138) jako náročnou personální činnost, která má fáze: příprava hodnocení, realizace a formulace výstupů. Autorka dále zmiňuje, že metody hodnocení jsou voleny v závislosti na podnikové strategii a celkové vyspělosti podniku. Ve velkých společnostech je dle autorky hodnocení nastavené globálně z důvodu jednotného nastavení kompetencí pro konkrétní pracovní místa, globálního kariérového plánování a talent managementu. Podle Palíškové et al. (2021, s. 139) je důležité, aby celý proces hodnocení pracovníky motivoval nikoli naopak. Palíšková et al. (2021, s. 138) dále zmiňuje hodnotící rozhovory, o kterých uvádí, že by měly být dopředu

naplánované a jejich délka by se měla odvíjet od daného pracovního místa (cca 30 minut – 1 hodina). Pro tento rozhovor je podle Management News (2017) důležité, aby probíhal v ničím nerušeném prostředí. Dále Management News (2017) zdůrazňují, že tento rozhovor by manažeři neměli brát na lehkou váhu, protože je pro ně skvělým zdrojem informací od zaměstnanců, slouží jako nástroj k podání zpětné vazby jak na manažera, tak na samotnou firmu. Další věci, které se v rozhovoru probírají jsou dle Palíškové et al. (2021, s. 139) např. úprava odměňovacího systému nebo případný kariérový posun. Na závěr rozhovoru a celého hodnocení by podle autorky mělo přijít shrnutí všech výsledků a dohodnutých věcí a naplánování cílů na další období.

## 2.2 Kompetence a kompetenční modely

Tato část práce seznamuje s pojmem kompetence a kompetenční modely. Kompetence jsou znalosti, dovednosti nutné k naplnění očekávání u dané pracovní pozice. Z těchto jednotlivých kompetencí jsou následně sestavovány kompetenční modely, které mají široké využití v moderní personalistice. Poslední část této práce se věnuje využití těchto modelů v konceptu řízení pracovního výkonu.

### 2.2.1 Kompetence

Definici slova kompetence uvádí CDK (centrální databáze kompetencí) (2023) a Horvátová et al. (2016, s. 231) jako soubor vědomostí, dovedností, schopností, potenciálu, postojů, které zaměstnanci umožňují vykonávat jeho práci. Průcha a Veteška (2014, s. 158) doplňují autorku, kdy říkají, že v anglickém jazyce rozeznáváme pojem competence a competency. Pojem competence jsou zmíněné předpoklady a schopnosti jedince pro výkon, zatím co pojem competency je již soubor těchto schopností a dovedností daného pracovníka, které mu umožňují vykonat danou činnost právě pomocí zmíněných kompetencí. Podle Mazaher (2023, s. 41) se kompetence dá dále definovat jako shluk usnadňujících prvků právě v oblastech znalostí a dovedností, které pomáhají organizaci k naplnění strategie a vedou k vysokému výkonu. Veteška a Tureckiová (2020, s. 18) říkají, že kompetence se projevuje v chování a činnosti jedince a žádný jedinec není vybaven všemi kompetencemi najednou. Podle autorů se kompetence dále rozvíjejí a předávají dalším lidem a tím tedy neustále vznikají kompetence nové. Veteška a Tureckiová (2020, s. 19) tvrdí, že toto předávání kompetencí dál, je pro některé úspěšné podniky značně nebezpečné, protože tak mohou přijít o svou konkurenceschopnost na trhu. Pro pojem kompetence existuje podle Horvátové et al. (2016, s. 234) nespočet definic, kdy se ale všechny shodují na tom, že kompetence jsou měřitelné a že nám mohou sloužit k rozlišení výkonů od průměrných po výborné.

Veteška a Tureckiová (2020, s. 24) dále zmiňují pojem „klíčové kompetence“, který vznikl právě v prostředí rozvoje a pracovníků. Tato klíčová kompetence je charakterizována následujícími třemi podmínkami: zdůrazňovat výsledky, které by měly přispívat úspěchu organizace, být důležité a umožňovat plnění zadaných složitějších úkolů v zaměstnání. Podle Horvátové et al. (2016, s. 238) je klíčové kompetence právě ty, co společnost činí konkurenceschopnou. Podle autorky jsou tyto kompetence spíše obecnější, nevztahují se na konkrétní pracovní pozice, ale zároveň jsou nezbytné k působení v dané oblasti.

Za charakteristické znaky kompetencí považují Veteška s Tureckiovou (2020, s. 30):

- Kontextualizovanost, což znamená že, kompetence je vždy zasazena do určitého prostředí nebo situace.
- Definování standardem tedy předpokládaná úroveň zvládnutí daných situací.
- Multidimenzionálnost, která předpokládá efektivní nakládání se zdroji, jako jsou např. informace, postoje, znalosti.
- Potencionál pro akci a rozvoj, při kterém jsou kompetence rozšiřovány. Tento potencionál ale podle autorů je závislý na individuálních limitech jedince.

Pojem kompetence podle Horvátové et al. (2016, s. 233) vnesl do oblasti řízení lidských zdrojů R. Boytzis, který představil obecný kompetenční model, vytvořený na základě studie, která se zabývala cca. 2000 manažery z různých organizací. Cílem této studie bylo dle autora upozornit na rozdíl mezi úkolem, který měli manažeři splnit a schopnostmi, které k tomu potřebovali. Horvátová et al. (2016, s. 233) uvádí, že na základě této studie vznikl jakýsi univerzální kompetenční model, který definoval 12 hlavních kompetencí a jeho aplikace byla možná ve vícero organizacích a na vícero pozic.

Podle Mužíka (2016, s. 46), Horvátové et al. (2016, s. 235) a Pachera a Píškové (2021, s. 8) jsou součástí kompetence jednotlivé složky. Mezi tyto složky autoři řadí dovednosti, vědomosti a zkušenosti. Horvátová et al. (2016, s. 235) dále dodává motivy, rysy, kde u rysů jde hlavně o temperament jedince a vnímání sebe samého, kdy toto jednání ovlivňuje jedincovo přesvědčení, zda je schopný daný úkol vykonat.

## 2.2.2 Druhy a dělení kompetencí

Členění kompetencí je velmi důležité pro následující sestavení kompetenčního modelu, který je rozdělen na jednotlivé oblasti. V odborné literatuře se setkáváme s velkým množstvím druhů a pohledů na dělení kompetencí, v této subkapitole budou uvedeny jen ty nejzákladnější a nejčastěji zmiňované.

Pacher a Píšková (2021, s. 13) člení kompetence na esenciální, které označují jako klíčové a základní a dále na originální, které považují za okrajové. Esenciální kompetence jsou podle autorů ty, které potřebujeme pro život, a nejsou tedy nezbytné k vykonání nějaké pracovní role. Z těchto základních kompetencí se rozvojem a celkovým fungováním ve společnosti dostáváme podle Pachera a Píškové (2021, 13) právě ke kompetencím originálním, které už jsou naopak nezbytné pro různé životní a pracovní role. Autoři ještě upozorňují, že pokud nebudeme dostatečně rozvíjet esenciální kompetence, můžeme tak zapříčinit špatný rozvoj těch originálních. Jako esenciální kompetence uvádí Pacher a Píšková (2021, s. 14) např. emoční stabilitu, naslouchání, rozhodnost, zodpovědnost nebo čestnost. Za originální pak autoři považují delegování, angažovanost, přesvědčivost, vedení porad, týmovost, tvořivost, využívání zdrojů, mentoring atd.

Jako další zmiňují Pacher a Píšková (2021, s. 10) pojmy tvrdé a měkké kompetence. Autoři za základ tvrdých kompetencí považují klasické učení se něčemu a následné praktické využití. Příkladem může být např. počítačová nebo jazyková způsobilost, právní vědomí nebo numerická způsobilost. Tvrdé kompetence podle Pachera a Píškové (2021, s. 10) nemohou existovat bez těch měkkých, které mají vztah k sociální/emoční inteligenci. Měkké kompetence jsou podle Havelky (2022, s. 6) zásadní pro dosažení seberozvoje a úspěchu a je tedy klíčový jejich rozvoj. Za měkké kompetence jsou považovány např. schopnost komunikovat, schopnost empatie nebo sebemotivace. Havelka (2022, s. 6) dále tvrdí, že pokud budou měkké

kompetence zaměstnanců rozvíjeny, bude tak podpořeno formování jejich nových hodnot a cílů, které budou přispívat ke změně jejich chování a celkových postojů.

Autor toto považuje za velmi důležité pro to, aby byl daný člověk pro zaměstnavatele atraktivní, protože ti dnes u pracovníků oceňují právě zejména měkké kompetence jako např. týmovost, rychlou adaptaci na změny nebo řešení problémů.

Horvátová et al. (2016, s. 236) jako první dělí kompetence podle Hroníka (2006) in Horvátová et al. (2016, s. 236) ze dvou hledisek. Ze sociálně psychologického hlediska lze kompetence rozdělit na interpersonální kompetence, kompetence řešení problému a kompetence sebeřízení. Druhým pohledem je pak dle autora kompetenční zaměření samotné organizace, kde uvádí např. produktovou orientaci, zákaznickou orientaci nebo orientaci provozu.

Pro další dělení Horvátová et al. (2016, s. 236) využívá typ vykonávané práce a dovednosti, které jsou k jejímu vykonání potřeba. Podle autorky profil dané pracovní pozice vzniká z kombinace kompetencí, které jsou vybrané z následujících třech kategorií:

- Interpersonální kompetence se vztahují k efektivní komunikaci nebo k budování mezilidských vztahů. Jedná se např. o schopnost vyjednávat.
- Manažerské kompetence jsou ty, které vedou pracovníky k výbornému výkonu na dané pozici a jejich základem jsou schopnosti a dovednosti (např. koučování).
- Technické kompetence jsou pak vyjádřeny pomocí schopností, vztahujících se na danou pracovní pozici. Jedná se např. o plánování nebo navrhování projektu, tvorbu analýzy atd.

Poslední zmíněné dělení od Horvátové et al. (2016, s. 237) je podle skupiny pracovníků, na kterou se dané kompetence vztahují:

- Klíčové kompetence jsou závazné pro všechny pracovníky.
- Týmové kompetence jsou určeny pro dané pracovní skupiny, které jsou na sobě závislé např. kvůli projektu.
- Profesní jsou svázány s odborností, která je předpokládána pro výkon určitého zaměstnání v určité oblasti. Jedná se tedy např. o kompetence z oblasti financí.
- Vůdčovské nebo taky manažerské které předpokládají výborný výkon, schopnost vedení lidí, angažovanost atd.

Dále autoři Veteška a Turcieková zmiňují autora Itala (2001) in Veteška and Turcieková (2020, s. 39) který kompetence dělí na

- Odborné kompetence, které nesou význam dosažení určité schopnosti jako např. rozpoznání změny situace, stanovení priorit nebo provádět s jistotou pracovní úkony.
- Za osobnostní kompetence je považováno stanovení priorit, přijímat rozhodnutí, být připustný ke změnám.
- Sociální kompetence znamenají dosáhnout schopností v oblasti motivace, vyjadřování, pozitivních postojů, řešení konfliktů.

Belz a Siegrist (2014, s. 167) říkají, že samotný vývoj klíčové kompetence je způsoben na sebe společným působením sociální kompetence (např. schopnost týmové práce, komunikativnost), kompetence ve vztahu k vlastní osobě (např. být vlastním manažerem, schopnost rozvíjet se) a kompetence oblasti metod (např. strukturovat a třídit nové informace, zvažovat šance a rizika).

### 2.2.3 Kompetenční modely

ManagementNews (2013) definují kompetenční model jako nástroj, který se používá k řízení lidských zdrojů v organizacích a je tvořen uspořádaným a uceleným výčtem kompetencí klíčových pro výkon dané pracovní pozice. Kovács (2009) in Horvátová et al. (2016, s. 243) používá obdobnou definici, když říká, že tento model obsahuje kombinaci všech klíčových znalostí, schopností a osobních charakteristik, kterými by měl zaměstnanec disponovat. Dodává, že tyto kombinace jsou různě strukturovány na jednotlivé oddíly, které mohou být označeny jako profily, nebo seznamy kompetencí. Sanghi (2019, s. 26) uvádí, že tyto dovednosti a schopnosti se u každého podniku a role liší. A dále dodává, že mnoho organizací vytváří kompetenční modely nejen pro již zmíněné definice a identifikace klíčových dovedností, ale také pro jednodušší integraci firemní strategie do všech personálních procesů. Veteška a Turcieková (2020, s. 130) upozorňují na to, že po vytvoření kompetenčního modelu by měla být vytvořena tzv. kompetenční matice, díky které se pak vytvoří kompetenční profil přímo pro vymezené pozice v organizaci. Bartoň (2010, in Veteška a Turcieková 2020, s. 130) pak uvádí rozdíl mezi kompetenčním modelem a profilem, kdy model je vázaný k dané pracovní pozici a poté kompetenční model je definovaný přímo pro konkrétního pracovníka.

Kompetenční modely mají v personalistice široké využití, podle Sanghi (2019, s. 31) jsou použitelné v procesu získávání a výběru zaměstnanců, v řízení pracovního výkonu, v rozvoji nebo následném hodnocení zaměstnanců. Horvátová et al. (2016, s. 247) společně se Sanghi (2019, 73) zmiňují cílené a objektivnější hodnocení zaměstnanců, nalezení společného „jazyka“ pro manažery a zaměstnance, porozumění hlavním potřebám organizace nebo propojení strategie firmy se strategií vedení lidí. Sanghi (2019, s. 19) ve svém díle dále rozebírá tyto výhody podrobněji. Jako první autorka zmiňuje, že kompetenční model udává zaměstnancům jasný směr, protože jsou v něm přesně popsány projevy chování, které je potřeba aby zaměstnanec zvládl a na základě toho, byl schopný podávat vysoký výkon. Tento směr je udáván v souladu s kulturou a strategií organizace a díky němu jsou zaměstnanci schopni růst a rozvíjet se. Za další výhodu považuje Sanghi (2019, s. 19) to, že se kompetence dají poměrně snadno změřit, a to umožňuje organizacím snadněji definovat kritické faktory úspěchu vzdělávání a dokážou tak snadněji posoudit návratnost investovaných zdrojů. Autorka uvádí, že kompetence mohou být měřeny i na individuálních úrovních a tím může společnost určovat výkony jedinců a na bázi těchto výsledků zmapovat organizační, individuální a funkcionální nedostatky. Díky tomu, že kompetence jsou měřitelné, dokážou tak jasně poukázat na mezery ve vzdělávání. Jako poslední zmiňuje Sanghi (2019, s. 20), že definice kompetencí se v každé organizaci liší, podle její strategie, hodnot, firemní kultury, a hlavně podle jejich cílů. Popisy chování jsou tedy vždy odlišné podle kritických faktorů úspěchu. Jako poslední výhodu zmiňuje autorka možnost začlenění kompetenčních modelů do HR strategie organizace, kdy kompetenční model lze integrovat téměř do všech personálních procesů.

Aby byl kompetenční model funkční a plnil očekávání manažerů, musí být podle Horvátové et al. (2016, s. 246) uživatelsky nenáročný (přehledný), musí propojovat strategii firmy s personální strategií a hodnotami organizace, fungovat napříč organizací, jeho využití by mělo být možné ve více personálních činnostech najednou a v poslední řadě by se na jeho tvorbě měli podílet zaměstnanci skrze celou hierarchii podniku.

U kompetenčních modelů dále rozeznáváme jejich několik typů, které se od sebe liší podle záměru organizace. Kubeš a Spillerová a Kurnický (2004) in Horvátová et al. (2016, s. 244) a Sanghi (2019, s. 144) popisují tyto tři základní druhy:

- Model klíčových kompetencí má za úkol definovat hlavní klíčové kompetence, které jsou nezbytné pro všechny pracovní pozice v dané organizaci. Obvykle model obsahuje kolem 5-10 kompetencí.

- Specifický kompetenční model identifikuje kompetence pro pracovníky, které jim napomáhají dosahovat vysokého výkonu na konkrétní pozici. K nalezení jsou zde velmi specifické popisy jednotlivých kompetencí.
- Generický kompetenční model se vztahuje na konkrétní pracovní pozici obecně a není tak definovaný pro konkrétní společnost. Např. vztahuje se obecně na pozici daňového specialisty nebo administrativního pracovníka.

#### 2.2.4 Tvorba kompetenčního modelu

Před samotným zahájením tvorby kompetenčních modelů, by si podle Sanghi (2019, s. 77) měla každá společnost odpovědět na základní otázky, spojené se zaváděním tohoto konceptu do fungování organizace a kterých je se zaváděním nových věcí a konceptů vždy spousta. Následně autorka uvádí příklady těchto otázek a záležitostí, které musí organizace vyřešit a na které musí najít odpověď. Jako první a dosti zásadní otázkou, kterou by si každá společnost měla položit je, zda bude tvorbu a vývoj kompetenčního modelu brát vážně. Autorka zmiňuje, že mnoho organizací si jednoduše nechá vytvořit kompetenční model např. pouze pro získání určitých certifikátů. Pokud tedy není jasně vytyčeno, proč chce společnost kompetenční model tvořit, je dle autorky téměř jisté, že model dříve nebo později zanikne. Jako další Sanghi (2019, s.) např. to, jak bude organizace nakládat s výsledky a že implementace kompetenčních modelů často u společností vyvolává jisté obavy. Další otázka, která se ve spojení se zmiňovanou problematikou nabízí je, jakou přidanou hodnotu bude mít implementace kompetenčního modelu pro samotné zaměstnance. Pokud management organizace bude s kompetenčními modely správně nakládat, poskytnou tak zaměstnancům jasnější postupy, definice dovedností a znalosti potřebné k dosažení nastavených požadavků. Dále si dokáží sami určit, zda splňují určité požadavky, zda disponují dostatečnou kvalifikací. Management bude moci lépe určit přesnou míru požadované kvalifikace a bude moci lépe odhalovat, v jakých oblastech mají zaměstnanci případné mezery. Dalšími otázkami, které by si společnosti měly pokládat jsou např. kolik času vymezit pro tvorbu nebo jakým způsobem budou měřeny faktory úspěchu.

Sanghi (2019, s. 144) popisují hlavní druhy definování kompetencí k vytváření kompetenčních modelů. Jako první uvádí modely specifické, které jsou vytvořené přímo pro danou pozici ve společnosti (vytvořené „na míru“), dále modely stručné, ve kterých je uvedeno 6-10 klíčových kompetencí, jsou definovány jednoduše a jdou použít napříč pozicemi celé organizace. V poslední řadě společnost nabízí tvorbu otevřených kompetenčních modelů, kdy modely je možné snadno doplnit nebo změnit. Veteška a Turcieková (2020, s. 133) popisují přístup perspektivní, kdy společnost použije již existující model, kdy tento přístup umožňuje společnosti ušetřit čas a finance. Jako nevýhodu této metody zmiňuje Veteška a Turcieková (2020, s. 133) riziko velké míry obecnosti a tady možné problémy s jeho implementací např. v souvislosti s kulturou organizace.

Horvátová et al. (2016, s. 257) rozděluje tvorbu kompetenčních modelů do osmi fází, které popisuje a následovně:

1. Přípravná fáze – v této fázi je nejpodstatnějším krokem identifikace pozic, pro které má být kompetenční model vytvořen. Součástí jsou aktivity jako získávání informací o cílech, definování faktorů úspěchu, porozumění a nastudování organizační strategie. Autorka pro získávání těchto informací doporučuje využít strukturovaný nebo polostrukturovaný rozhovor s pracovníky na strategických pozicích.
2. Fáze získávání dat – zde je klíčové získat informace o momentálně vykonávaných pozicích nebo rolích na pracovišti, pro které bude kompetenční model tvořen. Autorka definuje množství metod, které lze pro získání těchto informací využít. Mezi ně řadí např. panel expertů, ve kterém získáváme informace od lidí, kteří na dané pozici působili, nebo jsou jí nadřazeni. Dále je možné využít rozhovoru zaměřeného na identifikaci kompetencí, anebo rozhovoru zaměřeného na analýzu minulých událostí, jehož hlavní myšlenkou je, že chování v minulosti může předpovědět chování v budoucnosti.
3. Fáze klasifikace a analýza kompetencí – autorka uvádí, že v této fázi dochází ke zpracování získaných informací z metod zmíněných v prvních dvou fázích. Výsledkem je pak jakýsi seznam kompetencí. Z tohoto seznamu pak Kovács (2009) in Horvátová et al. (2016, s. 260) navrhuje sestavit dotazník, kde u každé kompetence bude hodnotící škála. Tento dotazník autor doporučuje předat skupině respondentů z pozice, pro kterou byl kompetenční model vytvořen. Pro vytvoření kompetenčního modelu následně použijeme pouze ty kompetence, které byly respondenty označeny.
4. Fáze popisu a tvorby kompetencí – nejdůležitější částí zde je vypracovat charakteristiky daných kompetencí, které budou přesně odpovídat dané pozici. Další důležitý krok, který by v této fázi měl nastat, je vytvoření stupnice důležitosti, díky které pak bude jednotlivým kompetencím přiřazována důležitost. Tuto stupnici je podle Vetešky a Tureckiové (2008) in Horvátová et al. (2016, s. 261) potřeba vytvořit, aby od sebe šly oddělit jednotlivé úrovně kompetencí a později bylo možné identifikovat, které kompetence je potřeba rozvíjet.
5. Tvorba kompetenčního modelu – jedná se o fázi, ve které je vytvořen tzv. předběžný kompetenční model. Je sestaven z nejdůležitějších kompetencí, vybraných z předchozích fází a jsou zde přiřazeny stupně důležitosti.
6. Fáze vyjasnění očekávání – vytvoření finální podoby kompetenčního modelu a následná prezentace vedení podniku, kde probíhá diskuse o odsouhlasení nebo úpravě popisu daných kompetencí a přiřazených stupňů důležitosti.
7. Fáze ověření a validace vytvořeného modelu – doporučený postup pro tuto fázi uvádí Kubeš a Spillerová a Kurnický (2004) in Horvátová et al. (2016, s. 262), kdy podle nich je běžné přetransformovat popisy daných kompetencí do položek dotazníku a vytvořit tak prostředek pro 360° zpětnou vazbu.
8. Implementace kompetenčního modelu do řízení lidských zdrojů v organizaci.

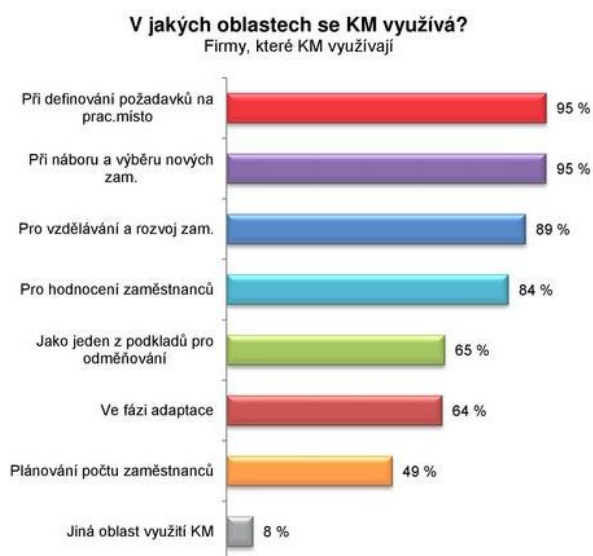
Horvátová et al. (2016, s. 257) následně upozorňuje, že proces tvorby kompetenčních modelů se bude v každé organizaci lišit. Dle autorky bude každá organizace klást důraz na odlišnou fázi v závislosti na očekávaných výsledcích.



## 2.2.5 Řízení podle kompetencí

Tato poslední subkapitola teoretické části popisuje využití kompetenčních modelů a přístupů v organizacích. Tento koncept je využíván v oblasti řízení lidských zdrojů hned v několika aktivitách. Těmito aktivitami jsou výběr zaměstnanců, odměňování, rozvoj a vzdělávání anebo řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, kterým se tato práce zabývá. Řízení lidských zdrojů podle kompetencí dle Horvátové et al. (2016, s. 274) propojuje a hledá souvislosti v těchto výše zmíněných personálních činnostech a dodává, že se jedná o přístup řízení firmy, který se snaží nalézt harmonii v oblasti řízení lidí a řízení pracovního výkonu. Průcha a Veteška (2014, s. 241) zmiňují, že koncept řízení podle kompetencí (CBM – competency based management) se začal rozvíjet v USA v 80. letech 20. století a považují ho za jeden z nejpokročilejších konceptů a přístupů v personální práci. Autoři dále tvrdí, že tento koncept je přínosný díky tomu, že organizace přesně ví, kam směřovat a tomuto směru následně přizpůsobovat i své veškeré aktivity. Dále tento koncept podle Průchy a Vetešky (2014, s. 243) umožňuje kombinovat jak měkké, tak tvrdé přístupy v oblasti řízení lidí. V následujícím grafu je možné vidět poměr využití CMB v různých personálních činnostech, kdy data z grafu byla získávána průzkumem společnosti Trexima (HR Monitor, 2014).

Obrázek 2 Procentuální zastoupení využití kompetenčních modelů v jednotlivých personálních činnostech



Zdroj: TREXIMA. Kompetenční modely ve firmách v ČR. *HR Monitor* [online]. 2014 [2023-02-27]. Dostupné z WWW: <<https://docplayer.cz/7198443-Hr-monitor-kompetencni-modely-ve-firmach-v-cr-zari-2014.html>>.

Při hodnocení a řízení pracovního výkonu přináší podle Horvátové et al. (2016, s. 279) CMB výhody jako např. usnadňování hodnotících rozhovorů, snadnější definování toho, co má být monitorováno a měřeno, schopnost pracovníků snadněji pochopit, jaký výkon se od nich očekává. Dále podle autorky slouží jako nástroj pro jasnější a efektivnější plánování kariéry a rozvoje. Horvátová et al. (2016, 279) dodává, že při hodnocení je tedy možné zaměřit část procesu na hodnocení kompetencí. Tento nástroj podle Horvátové et al. (2016, s. 279) je velmi užitečný jako nástroj kontroly a usměrňování chování pracovníků. Pokud organizace chce dosáhnout efektivního řízení podle kompetencí, je podle autorky nutné zaškolení manažerů ve využívání kompetenčních přístupů a nutná správná identifikace klíčových kompetencí v procesech zmíněných v předchozích subkapitolách práce.

Jako výsledek při správně provedeném hodnocení a řízení pracovního výkonu podle kompetencí Horvátová et al. (2016, s. 279) uvádí, že manažer i zaměstnanec zná svou aktuální úroveň kompetencí a je seznámen s vyžadovanou úrovní kompetencí a plánem na jejich rozvoj.

## 2.3 Metodika práce

Cílem této subkapitoly je popsat postup, pomocí kterého je bakalářská práce tvořena. Nejprve byly vytyčeny hlavní cíle práce a následně určený způsob, jakým je tato práce napsána. Následujícím krokem bylo sehnání relevantních internetových a knižních zdrojů.

Pro výzkum celá práce byly definované následující výzkumné otázky: Jaké jsou klíčové kompetence pro pozici prodejní asistentka? Jsou si prodejní asistentky společnosti těchto kompetencí vědomi? Pracuje společnost s kompetenčními modely?

První teoreticko-metodologická část práce je rozdělena na dvě hlavní subkapitoly. První subkapitola pojednává o celkovém konceptu řízení pracovního výkonu a popisu jednotlivých kroků v jeho cyklu. V druhé subkapitole se práce zabývá nejprve obecným pojmem kompetence a následně pojmem kompetenčního modelu, jeho tvorbou, a nakonec implementací kompetenčních modelů do konceptu řízení pracovního výkonu. Celá teoretická část je psána formou literární rešerše a jejím cílem je vytvořit popis dané problematiky z dostupných sekundárních zdrojů. Tato literární rešerše následně sloužila jako podklad pro vytvoření praktické části. Poslední kapitola teoreticko-metodologické části je zaměřena na metodiku práce, tedy konkrétní postup a využití metod při psaní práce.

Praktická část začíná popisem a charakteristikou společnosti a vytyčením hlavních pilířů značky. Informace uvedené v této části práce byly sepsány na základě studia interních zdrojů společnosti. Následujícím krokem bylo vykonání dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je dle Sociologického ústavu AV ČR (2018) technika sběru informací. Tyto informace se dle Sociologického ústavu získávají písemně od subjektivní výpovědi respondentů. Dále informuje, že při tomto druhu výzkumu nedochází k přímé interakci mezi výzkumným pracovníkem a zmíněným respondentem. Dle Sociologického ústavu AV ČR (2018) patří mezi nejproduktivnější techniky, protože umožňuje získat za relativně krátkou dobu informace od velkého počtu respondentů.

Dotazník v této práci byl rozdělen do dvou částí. Cílem první části dotazníkového šetření bylo analyzovat současný stav řízení pracovního výkonu ve společnosti. Tato první část obsahuje 9 uzavřených otázek, které byly vytvořeny na základě první subkapitoly 3.1., která pojednává právě o řízení pracovního výkonu ve společnosti. V druhé části dotazníku pak respondenti měli za úkol vybrat pět odborných a pět měkkých kompetencí, které podle jejich názoru byly nezbytné pro výkon pozice prodejního asistenta a dále pět odborných a pět měkkých kompetencí, kterými oni sami disponují. Kompetence pro tvorbu dotazníkového šetření byly vybrány z firemní strategie a firemních hodnot a na základě popisu pracovního místa společnosti a jejich požadavků. Respondenti byli osloveni dne 17.3.2023 a odpovídali anonymně. Odpovědi byly podávány online formou skrze platformu Google Forms. Výsledky dotazníkového šetření jsou zobrazeny v tabulkách a grafech v příloze č. 1 Dohromady odpovědělo 54 prodejních asistentů z celkově 69 oslovených, tedy 78,3 %. První otázka dotazníků ukázala, že z 98,1 % byly respondentkami ženy a pouze 1,9 % procenta muži. Délka působení v organizaci zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření je dotazníkového šetření následující: 11,1 % respondentů v organizaci působí více jak 3 roky, 35,2 % více jak jeden rok a 53,7 % méně než jeden rok. Respondenti ve většině případů vybírali z uzavřených otázek (devět v první části a čtyři v části druhé).

Výsledky dotazníkového šetření následně sloužili pro popis současného stavu řízení pracovního výkonu ve společnosti a pro výběr pěti odborných a pěti měkkých kompetencí, které jsou klíčové pro výkon pozice prodejní asistent a také byly důležité pro následující zkoumání.

Na základě nejčastěji označených kompetencí v dotazníkovém šetření a porovnání definice z CDK, požadavků na pracovní místo a firemní strategie byla vykonána další fáze, a to vytvoření seznamu klíčových kompetencí.

Následovaly strukturované rozhovory se dvěma manažerkami a zástupkyní manažerky jedné z nich. Strukturovaný rozhovor je dle ManagementMania (2015) metoda sociologického výzkumu, při které má tazatel připravený seznam otázek, na které respondent odpovídá v určeném pořadí. Zdroj dále uvádí, že se jedná o metodu výzkumu, kdy z něj získaná data jsou označena jako kvalitní. Všechny tři respondentky působí na pražských pobočkách, které byly zvoleny na základě jejich velikosti, vytíženosti a nejpočetnějších týmů. Cílem těchto strukturovaných rozhovorů bylo také definovat klíčové kompetence pro pozici prodejní asistent a dále z této definice získat podklad pro vytvoření popisu jednotlivých kompetencí. Výsledky z rozhovorů byly následně porovnány s výsledky dotazníkového šetření. Rozhovory se uskutečnily dne 20. a 21.3.2023 s každou osobou zvlášť a každý z nich trval přibližně 15 minut. První část rozhovoru byla ve všech případech zaměřena na identifikaci základních cílů strategických záměrů společnosti. Druhá část těchto rozhovorů se dále věnovala identifikaci a následnému definování zmíněných kompetencí, které by měl mít z pohledu manažera každý prodejní asistent. Informace získané ze strukturovaných rozhovorů pomohly ověřit a doplnit data získaná z dotazníkového šetření, kdy následně tato data byla porovnána.

Na základě získaných dat získaných ze zmíněných tří strukturovaných rozhovorů, informací z CDK (2023), interních zdrojů byl vytvořen seznam kompetencí. Tento seznam kompetencí byl následně doplněn poznatky ze čtvrtého strukturovaného rozhovoru, který se uskutečnil dne 24.3. 2023 a trval přibližně 20 minut. Rozhovor byl proveden s manažerkou z další pražské pobočky, tentokrát menší, a byl zaměřen na identifikaci konkrétních popisů chování u jednotlivých kompetencí. Tento popis byl doplněn daty získaných z již zmíněného výzkumu.

Pro definování závěrečných doporučení byla emailovou komunikací oslovena společnost VOX a.s., Obchodní institut Praha a společnost Top Vision. Data získaná z komunikace se společností VOX a.s. byla následně použita pro vytvoření doporučení. Další dvě zmíněné společnosti na email nereagovaly a informace o jimi nabízených kurzech a školeních byly převzaty z internetových stránek obou společností.

Poslední část práce přinesla sestavení návrhu na kompetenční model pro pozici prodejního asistenta, který se skládá z pěti odborných a pěti měkkých kompetencí. Tento návrh byl následně předán regionální manažerce společnosti společně s dalšími doporučeními vycházejících z této práce.

Cílem této práce je zanalyzovat současný stav řízení pracovního výkonu ve společnosti Pandora a navrhnout možné zlepšení, které nese podobu kompetenčního modelu.

### 3 Analytická část práce

Úkolem analytické části práce je zmonitorovat stávající stav řízení pracovního výkonu ve společnosti a následně vytvořit kompetenční model pro pozici prodejní asistent. Tato analýza a identifikace je provedena pomocí metod zmíněných v metodice. Výsledný kompetenční model a klíčové kompetence byly identifikovány podle postupu v teoretické části, kdy největší důraz byl kladen na části zaměřené na identifikaci klíčových kompetencí zmíněnou pozici.

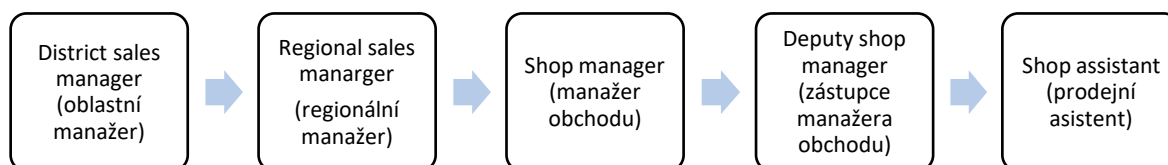
#### 3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Pandora (2023) se soustředí na výrobu, návrh a ruční zpracování šperků již od roku 1982. Šperky jsou vyráběny z nejrůznějších materiálů a na trhu nabízeny za dostupné ceny. Pandora působí ve více jak 100 zemích a je jedním z největších výrobců šperků na světě. Značka se zabývá ručním řemeslným zpracováním šperků z nejrůznějších materiálů. Jejich výrobky podle společnosti (Pandora, 2023) nabízí zákazníkům definovat svoji osobnost díky širokému sortimentu a uchovávat důležité životní okamžiky.

Dle interních dokumentů, sloužícím ke školení nových zaměstnanců (2019) společnost vznikla v roce 1982 v Kodani, kde začínala jako malé šperkařství. Zakladatelé, manželé Enevoldsenovi, hned od počátku založení klenotnictví cestovali do Thajska, odkud dováželi ručně zpracované, zajímavé šperky. Zdroj dále uvádí, že zákazníci postupně začali o jejich originální kousky projevovat větší a větší zájem, a tak se z maloobchodní společnosti v roce 1987 stala společnost velkoobchodní s vlastní výrobou, která byla a dodnes je soustředěna právě v Thajsku. Za obrovský milník v historii značky společnost označuje rok 2000, kdy Pandora uvedla na trh první náramek z kolekce Moments, na který je možné sbírat přívěsky s různou tematikou a zákazníkům tak umožňuje uchovávat si důležité životní momenty. Po roce 2000 se dle stejného zdroje značka začala rozšiřovat na trhy po celém světě a její popularita rostla. Interní zdroj (2019) dále uvádí, že Pandora dnes zaměstnává přes 30 000 zaměstnanců a zaměřuje se na výrobu šperků všech kategorií (náušnice, náramky, přívěsky, náhrdelníky atd.) dále navazuje zajímavé spolupráce, které pak inspirují její kolekce. Jedná se např. o spolupráce se společnostmi Marvel, Harry Potter, Disney a mnoho dalších. Společnost se dle internetových stránek (2023) také věnuje dopadu výroby na životní prostředí, a proto se zavázala, že do roku 2025 bude na výrobu svých šperků používat pouze recyklované zlato a stříbro.

Dle školícího linku společnosti (2023) Pandora nabízí své šperky hned v několika typech obchodů po celém světě. Své obchody rozděluje na internetové, obchod s více značkami, shop-in-shop ochody a v poslední řadě „concept stores“, jejichž zaměstnanci jsou předmětem výzkumu v této práci. „Concept stores“ jsou ve zmíněném zdroji popsány jako obchody ve velikosti více jak 40 m<sup>2</sup>, ve kterých pracuje speciálně vyškolený personál. Počet „concept stores“ je dle interních dat (2023) k roku 2023 v České republice 16 a na jejich fungování se podílí 101 zaměstnanců (z toho 79 na pozici prodejní asistent). Na školícím linku (2023) je dále uvedeno, že Evropská část společnosti je rozdělena na dva bloky (východní a západní), které společnost označuje jako tzv. clastr. Zdroj dále zmiňuje, že Česká republika spadá pod východní blok, v čele s generální ředitelem podniku (managing director) Thomasem Knudsenem a hlavní sídlo společnosti se nachází v dánské Kodani. Hierarchie funkcí v podniku pro concept stores je na školícím linku (2023) uvedena následovně:

Obrázek 3 Hierarchie funkcí ve společnosti Pandora



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi hlavní pilíře značky, definované ve strategii organizace (2022), patří následující:

- Kreativita, kterou se značka snaží inspirovat všechny ženy a pomáhat jim k sebevyjádření.
- Osobní přístup, kdy všechny šperky jsou vyráběny ručně a ke každé zákaznici je přístupováno individuálně dle jejích potřeb, přání a preferencí.
- Přivítání, kdy cílem je být přátelští a otevření ke každému zákazníkovi a být mu plně k dispozici od začátku až do konce jeho návštěvy. Je důležité, aby se zákazník při návštěvě obchodu cítil co nejlépe.
- Realita, tedy inspirovat zákazníky a vést je k poznání sebe samých, a hlavně plnit věci, ke kterým se společnost zaváže.

Za svou vizi společnost považuje značkovou výrobu šperků. Tyto šperky by zákazníkům měly pomoci vyjádřit sami sebe a zároveň je inspirovat. Za cíl si značka dále klade to, aby každý nákup ve společnosti byl pro každého zákazníka příjemným zážitkem.

### 3.1.1 Řízení pracovního výkonu ve společnosti

Řízení pracovního výkonu spadá pod oblast řízení lidských zdrojů, a tedy HR oddělení, které dle odpovědi ze strukturovaného rozhovoru, jako takové společnost pro Českou republiku nemá. Všechny personální procesy mají na starosti regionální manažeři s pomocí manažerů prodejen. Samotný proces řízení pracovního výkonu vychází z definované role zaměstnance a je nastaven globálně. Společnost (podle požadavků na pracovní místo, 2023) po svých zaměstnancích vyžaduje hlavně aktivní prodej, zaměření na zákazníka a udržování reprezentativního vzhledu prodejny a s tím související reprezentativní vzhled. Společnost monitoruje a hodnotí pracovní výkon a plnění těchto hlavních požadavků pomocí tří klíčových ukazatelů. Těmito dílčími ukazateli jsou dle sdíleného disku společnosti (2023)

UPT (počet prodaných kusů zboží na jedné účtence), APT (celková hodnota prodaného zboží na jedné účtence), konverze (poměr obslužených a neobslužených zákazníků) a v poslední řadě plnění nastaveného obratu. Na začátku každého roku jsou dle informací z interních dokumentů jsou všem pracovníkům představeny cíle pro zmíněné dílčí ukazatele na celý rok a ty jsou následně rozděleny na jednotlivé měsíce (např. cíle nastavené na prosinec jsou vždy výrazně vyšší, než cíle stanovené na květen z důvodu období Vánoc). Cíle jsou tedy přesně definované, měřitelné, dosažitelné a reálné a vždy zadané na konkrétní časový úsek. Splňují tedy doporučení zadávání cílů podle metody „SMART“ zmíněné v teoretické části práce. Dotazníkový průzkum prokázal, že zadaným požadavkům na výkon plně rozumí 77,6 % respondentů a spíše rozumí zbylých 22,2 %. Ani jeden ze zaměstnanců tedy nevybral odpověď, která by značila, že požadavkům na výkon a cílům organizace nerozumí.

V průběhu roku dbá společnost na pravidelné monitorování pracovního výkonu, jak od manažera samotné pobočky, tak od regionálního manažera. Z interní komunikace ve společnosti (2023) vyplývá, že regionální manažer podává ve většině případů zpětnou vazbu každý den prostředkem online komunikace, kdy každou pobočku zvlášť upozorní na to, jak si vede, uvede pobočky a zaměstnance, kteří si daný den vedli nejlépe, a naopak se snaží povzbudit ty, kterým se nedařilo. Nejvíce, 63 % respondentů uvedlo, že tento způsob podávání zpětné vazby, je pro ně přínosný. Dalších 35,5 % zhodnotilo tento způsob jako spíše přínosný a zbylých 1,5 % jej zhodnotilo jako spíše nepřínosný. Celkově je pak tento způsob vyhovující a motivující pro 98,1 % respondentů. Pouze 1,9 % respondentů navrholo zlepšení, které by se mělo týkat formy, jakou je zpětná vazba komunikována. Tomuto 1,9 % přijde formulace výsledků ve většině případů spíše demotivující.

Z dat uvedených na následujícím obrázku tabulky vyplývá, že na začátku každého dne si jednotliví pracovníci nastaví, za přítomnosti manažera nebo jeho zástupce, cíle pro každý ukazatel do předem připravené tabulky (viz. následující obrázek), kam průběžně po časových intervalech zapisují výsledky celého týmu a mohou tak sledovat, jak se jim daří naplnit nastavený cíl. V této tabulce je dále možno sledovat poměr naplánovaného a splněného obratu, kolik lidí využilo akce a slev, kolik lidí se zaregistrovalo do klubu nebo např. kolik bylo prodáno doplňkových produktů.

Obrázek 4 Tabulka pro denní monitorování výsledků

Akce Pandora								
Datum:								
Plánovaný obrat:		0 kumul +/-k měsíčnímu cíli:						
Denní ukazatele	Denní cíl	začátku měsíce	Organizace práce (denní úkoly):					
CR								
IPT								
APT								
Club								
hodinách	%	Obrat cíl	Obrat real	CR	IPT	APT	Klub	carekit
12:00	10	OKČ						
14:00	30	OKČ						
16:00	50	OKČ						
18:00	80	OKČ						
20:00	95	OKČ						
21:00	100	OKČ						
Jméno:	Osobní cíl:	Cíl	splněno	Osobní cíl:	Cíl	splněno		

Zdroj: Sdílený disk společnosti Pandora, 2023

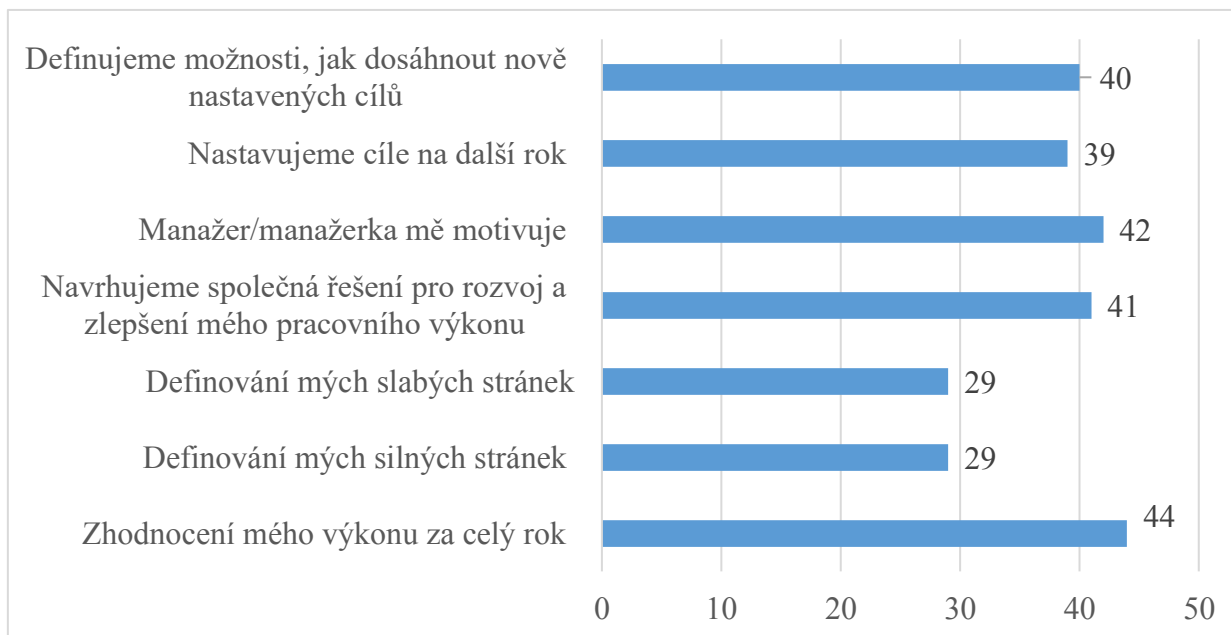
Všichni (100 % respondentů dotazníkového šetření) prodejní asistenti uvedli, že pokud se jim z nějakého důvodu nedaří dosáhnout požadovaného výkonu nebo mají jakýkoliv problém, mají možnost se obrátit na svého manažera, který je jim v řešení problému nápomocný. Další způsob, který může sloužit k monitorování pracovního výkonu, jsou pravidelné setkání (tzv. meetingy) konající se zpravidla jednou za měsíc. Tato setkání mají hlavně hodnotící a motivující charakter, kdy manažer pobočky zhodnotí momentální výsledky prodejny i jednotlivců, případně motivuje jednotlivce a pomáhá navrhnout řešení ke zvýšení výkonu. Zároveň je ale nechán prostor samotným prodejním asistentům, kteří se mohou vyjádřit jak ke svému výkonu, tak např. k celkovým výsledkům, mohou podávat návrhy na zlepšení nebo se např. vzájemně motivovat. Meetingy jsou dále prostředkem rozvoje prodejních asistentů. Manažeři si zde prověřují např. znalosti o nejnovější kolekci, nacvičují se modelové scénky, které celému týmu umožní připravit se na danou situaci v praxi a popřípadě se zde doplňují chybějící znalosti. Dalším vzdělávacím prostředkem, který společnost využívá nejvíce, je tzv. školící link. Jedná se o interní stránky, kde jsou připravena školení, kurzy a prezentace k jednotlivým kolekcím a problematikám. Na konci každého kurzu je ve většině případů znalostní test, jehož smyslem je prověřit, zda zaměstnanec danou problematiku pochopil, zda si zapamatoval nejdůležitější fakta, anebo zda bude např. schopný zboží prodat zákazníkovi. Společnost k rozvoji svých zaměstnanců dále využívá školení s osobním setkáním, která se ale konají většinou jen párkrát do roka např. při zavádění nového důležitého konceptu nebo nové důležité strategie. Výhodou těchto setkání může být osobní kontakt s asistenty z jiných poboček, a tedy možné předání zkušeností a rad. Na otázku v dotazníkovém šetření „Jakou formu rozvoje Vašich znalostí a dovedností v oboru shledáváte za nejvíce přínosnou?“ označilo 48,3 % respondentů školící link, dále 31 % respondentů pravidelné meetingy a v poslední řadě 20,7 % respondentů školení s osobním, které se nachází v budově společnosti v Praze. Oblasti podpory pracovního výkonu dále dotazník ukázal, že 100 % prodejních asistentů mají v případě vzniku nějakého problému v oblasti podání požadovaného pracovního výkonu možnost přijít za svým manažerem a požádat ho o radu.

Převážná většina těchto školení je podle informací z rozhovoru a zkoumaného obsahu školícího linku společnosti zaměřena na podpory výkonnosti v oblasti prodeje, prohlubování znalostí zboží a kolekcí nebo seznamování s novými koncepty, které společnost zavádí.

Poslední zmíněná fáze řízení pracovního výkonu je fáze hodnocení, které bylo v teoretické části rozděleno na formální a neformální. Přímého neformálního hodnocení se podle odpovědí v dotazníkovém šetření nejvíce (51,9 %) prodejním asistentům dostává od svého manažera/manažerky každý den, 31,5 % potom zpětnou vazbu dostává alespoň jednou za týden. Zbýlých 16,7 % ve zmiňovaném dotazníku uvedlo, že od svého manažera/manažerky dostává zpětnou vazbu jednou měsíčně. Formální hodnocení probíhá ve společnosti jednou ročně, a to vždy na přelomu nového kalendářního roku. Toto hodnocení probíhá dle prezentace na sdíleném disku společnosti (2022) formou rozhovorů manažera prodejny a asistenta prodeje, které trvají kolem 15-20 minut. Jeho výsledkem je celkové zhodnocení uplynulého roku, porovnání reálných výsledků s nastavenými cíli a v poslední řadě nastavení cílů na další rok.

Respondenti dotazníkového šetření označili za nejčastější probíranou věc na rozhovorech je samotná motivace od manažera/manažerky, dále společné navrhování aktivit pro rozvoj a zlepšování pracovního výkonu a poté definování možností, jak dosáhnout nastavených cílů a také jejich samotné nastavování a diskutování. Nejméně zmíněné byly aktivity, které souvisí s definováním konkrétních silných a slabých stránek jednotlivce. Jako nejčastější téma hodnotících rozhovorů bylo zvolené samotné hodnocení celkového výkonu jednotlivce za celý rok.

Graf 1 Nejčastěji probírané věci při hodnotícím rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti je tento cyklus a výše zmíněné aktivity opakující, tak jak bylo řečeno v teoretické části. Díky velikosti organizace a pobočkách rozmístěných po celém světě je tento cyklus řízení pracovního výkonu nastaven globálně.

## 3.2 Tvorba kompetenčního modelu

Tvorba kompetenčního modelu by mohla společnosti navrhnout jakýsi krok k možnému zjednodušení řízení pracovního výkonu. Společnost zatím nemá zkušenosti s řízením podle kompetencí, v současné době žádný kompetenční model nemá, a tedy nepoužívá a nejdůležitějším přínosem tedy bude definovat klíčové kompetence pro zmíněnou pozici. V nově vytvořeném kompetenčním modelu budou identifikovány klíčové kompetence, kterými musí disponovat všichni zaměstnanci organizace bez ohledu na konkrétní pracovní pozici. Po identifikaci klíčových kompetencí bude jejich popis a charakteristika zaměřena na pozici prodejní asistent. Tvorba bude rozdělena do několika fází inspirovaných fázemi v teoretické části podle Horvátové et al. (2016, s. 257).

### 3.2.1 Přípravná fáze

Před samotným začátkem výzkumu byly prostudovány firemní materiály, ve kterých jsou zmíněny požadavky společnosti a její hlavní hodnoty. Mezi tyto materiály patřila např. firemní strategie, požadavky pro pracovní pozici asistent prodeje anebo definice kompetencí pro povolání „prodavač“ a „zlatník“ z CDK (2023). Z těchto zdrojů byly následně vyselektovány seznamy kompetencí a projevy chování, které se staly základem pro dotazníkové šetření.

Náplň práce a požadavky na zaměstnance na pozici asistent prodeje společnost na stránkách Jobs.cz (2023) definuje následovně:

- každodenní kontakt se zákazníkem
- zodpovědnost za vzhled prodejny
- péče o zboží



- prezentace výrobků dle stanovených standardů značky
- udržování výborných vztahů se zákazníky a partnery
- poskytování profesionální úrovně zákaznického servisu.

Požadavky na zaměstnance (Jobs, 2023):

- být komunikativní
- mít aktivní přístup k práci
- být flexibilní
- zodpovědnost a samostatnost
- znalost anglického jazyka (alespoň na základní úrovni)
- zájem o oblast módy (aktuální trendy) a kreativita
- reprezentativní vystupování a vzhled
- organizovanost a důslednost
- schopnost pracovat pod tlakem.

Z podrobnějšího studia strategie organizace, jejíž hlavní obsah je zmíněný na začátku práce, byly vyselektovány následující kompetence:

- kreativita
- osobní přístup
- péče o zákazníka
- aktivní přístup k prodeji.

V CDK (2023) bohužel neexistuje popis přímo pro pozici „prodejní asistent/ka“ byly tedy vybrány kompetence pro pozici „prodavač/prodavačka“ a „zlatník a klenotník“, kdy by se kompetence pro tyto pozice neměly vůbec (nebo výrazně) lišit. Tyto kompetence z CDK (2023) jsou tedy následující:

- |  |   |
|--|---|
| - flexibilita  | - inventarizace zboží   |
| - efektivní komunikace   | - obsluha pokladny a pokladního systému   |
| - kooperace  | - zajišťování a poskytování doplňkových služeb spojených s prodejem zboží zákazníkovi       |
| - orientace na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb                      | - poskytování odborných rad a informací zákazníkům o prodávaném sortimentu a doplňkové péči |
| - výkonnost  | - příprava, aranžování a úprava zboží k prodeji a k vystavení.                              |
| - aktivní přístup k práci  |   |
| - kalkulace ceny a vyúčtování tržby  |   |
| - posuzování kvality zboží (např. při reklamacích)                               |   |
| - vedení potřebné administrativy a prodejní dokumentace spojené s chodem pobočky |   |

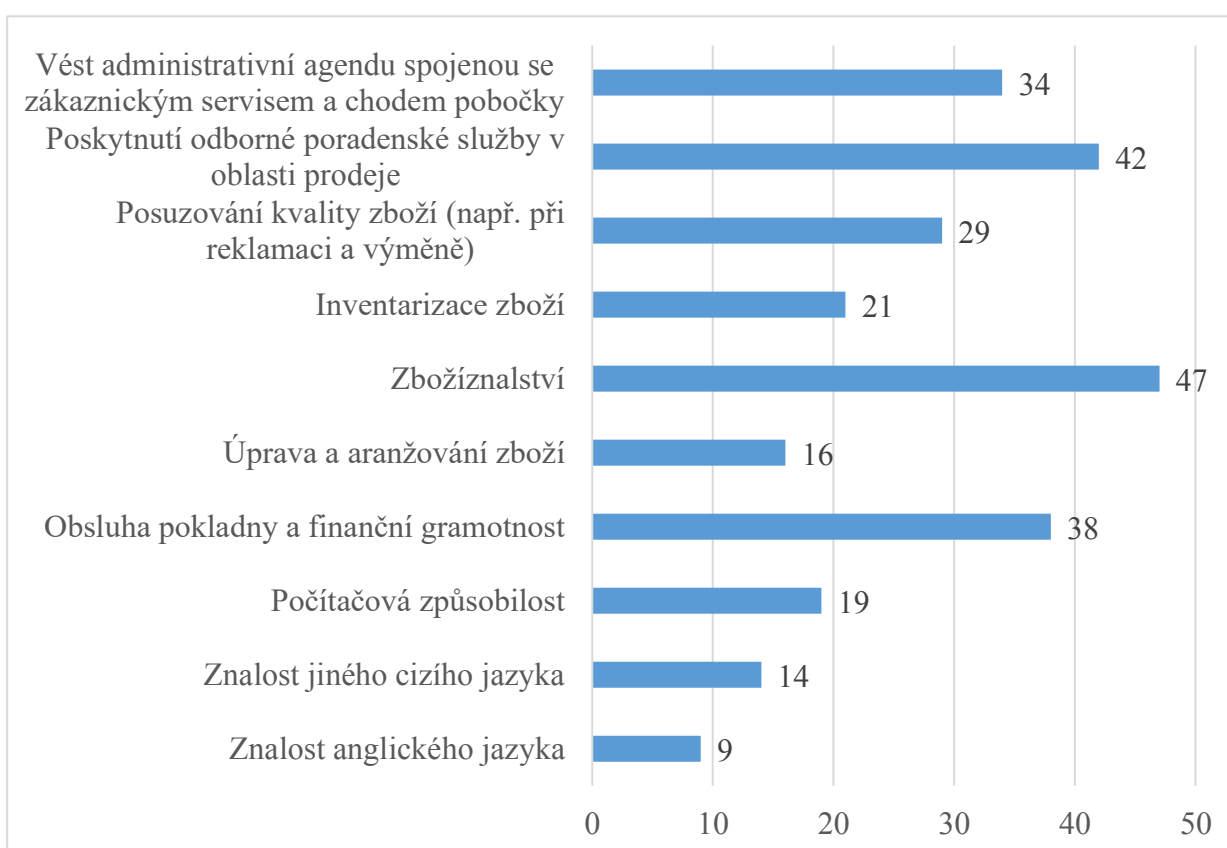
Na základě porovnání těchto zdrojů a osobních zkušeností získaných praxí na pozici prodejní asistent ve společnosti je následně vybrána většina těchto kompetencí a použita v dotazníkovém šetření.

### 3.2.2 Fáze získávání dat

Data pro tuto následující část byla získávána nejprve kvantitativním výzkumem v podobě dotazníkového šetření a doplněna kvalitativním druhem výzkumu, konkrétně kratšími strukturovanými rozhovory. Dotazník se skládal ze dvou částí, kdy první část se zaměřuje na analýzu současného stavu řízení pracovního výkonu a výsledky tohoto šetření jsou následně interpretovány do samotného popisu cyklu a aktivit spojených s řízením pracovního výkonu v subkapitole 3.1.1.

Druhá část dotazníku, který byl předán zaměstnancům na pozicích prodejní asistent/ka, byla zaměřena na identifikaci klíčových kompetencí. Pro dotazníkové šetření byl využit seznam deseti odborných a deseti měkkých kompetencí, které byly vybrány z předchozí subkapitoly 3.2.1. Respondenti měli v první řadě za úkol označit ty kompetence, které jsou podle nich stěžejní pro výkon práce na pozici prodejní asistent.

Graf 2 Definování odborných klíčových kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

Za nejvíce stěžejní považují respondenti kompetenci zbožiznalství. Dále pak poskytnutí odborné poradenské služby a posuzování kvality zboží. Všechny tyto kompetence můžeme ztotožnit s již zmíněnými požadavky organizace. Další dvě nejvíce označované kompetence jsou vedení administrativy spojené se zákaznickým servisem a chodem pobočky a finanční gramotnost spojená s obsluhou pokladny. O těchto pěti kompetencích a aktivitách spojených s nimi lze říci, že jsou prodejními asistenty používány každý den a nelze se bez nich obejít a jejich výběr se tedy dal očekávat. Druhá otázka zaměřena na výběr klíčových kompetencí žádala respondenty, aby označili pět kompetencí (ze stejných deseti), o kterých si myslí, že jimi oni sami disponují. Odpovědi z obou otázek se shodují na definování stejných kompetencí. Tedy nejvíce respondentů opět označilo kompetenci zbožiznalství, poté poskytnutí odborné poradenské služby, obsluha pokladny a finanční gramotnost, posuzování kvality zboží a vedení

administrativy spojené s pobočkou. Shodu ve výsledcích může společnost považovat za pozitivní, kdy tento výsledek může značit např. to, že prodejní asistenti se plně ztotožňují s velice důležitými kompetencemi a požadavky organizace.

Poslední dvě otázky v dotazníkovém šetření zaměřené na identifikaci klíčových kompetencí, žádaly respondenty o označení stěžejních, tentokrát měkkých kompetencí.

Graf 3 Definování klíčových měkkých kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že za nejvíce stěžejní měkké kompetence považují respondenti efektivní komunikaci, uspokojování zákaznických potřeb, reprezentativní vystupování, schopnost pracovat pod tlakem a aktivní přístup k práci. Tyto výsledky se opět ztotožňují s požadavky a hodnotami organizace. Dále výsledky z grafu dokazují, že prodejní asistenti tyto požadavky a hodnoty velmi dobře znají a jsou si vědomi jejich důležitosti. V druhé otázce zaměřené na měkké kompetence měli respondenti opět označit ty kompetence, kterými si myslí, že oni sami disponují. Nejvíce z nich označilo kompetence v orientaci na zákazníka. Stejný počet respondentů (45) dále označilo kompetenci efektivní komunikace a reprezentativní vystupování. Jako další byly opět stejným počtem respondentů (tentokrát 32) označeny kompetence zodpovědnost a samostatnost a schopnost pracovat pod tlakem. Např. kompetence flexibilita, kterou organizace používá k definici pracovního místa, byla v první otázce označena pouze třikrát a ve druhé dvakrát.

V druhé části fáze získávání dat byly provedeny strukturované rozhovory s manažerkami dvou pražských prodejen a dále se zástupkyní jedné z nich. Všechny respondentky rozhovoru působí na dvou nejvíce zatížených pobočkách v Praze a mají pod sebou největší týmy.

Přepisy všech strukturovaných rozhovorů jsou následně uvedené v příloze č. 3, 4 a 5. Cílem kvalitativní části výzkumu bylo ověření poznatků získaných z dotazníkového šetření, popř. získat jejich doplnění a také získat pohled na celou problematiku z pozic, které mají samy na starost největší část řízení pracovního výkonu prodejních asistentů.

### **Výsledky ze strukturovaného rozhovoru s manažerkou č. 1**

První respondentkou strukturovaného rozhovoru byla manažerka (označena jako manažerka č.1) prodejny, která na této pozici působí již přes pět let a v samotné organizaci pak devátým rokem. Podle jejího názoru jsou kompetence určité znalosti a dovednosti, které jsou důležité pro vykonání určité pozice. Dále si myslí, že čím více je člověk kompetentní, tím vyšší pozici může vykonávat. Jako kompetence, které jsou pro společnost stěžejní pro pozici asistent prodeje označila komunikaci a aktivní přístup k práci, organizovanost a zodpovědnost.

Dalšími kompetencemi jsou např. schopnost pracovat v týmu a s tím související celkové chování k ostatním prodejním asistentkám, být nápomocná a dokázat poradit. Dále manažerka č.1 zmiňuje flexibilitu a schopnost práce pod tlakem. U komunikace je dle ní důležité nebát se oslovit přicházející zákazníky a zajistit veškeré potřebné informace k tomu, aby následně byla schopná uspokojit veškeré potřeby a přání zákazníka. U aktivního přístupu manažerka pobočky č.1 definovala, že je důležité, aby prodejní asistenti byli energičtí a přistupovali aktivně k úkolům ze všech oblastí (zákaznická péče, péče o pobočku a zboží nebo např. administrativní úkony). Pokud by měla použít kompetence k definici svého nejlepšího zaměstnance, zajistí by použila výborný zákaznický servis, pod kterým si lze představit to, že dokáže zákazníkovi naslouchat a vždy vyhovět jeho přáním a je kreativní co se týče kombinování a nošení šperků. Dále nejlepšího zaměstnance popisuje tím, že umí zvládat stresové situace, je schopna zodpovědně plnit zadané úkoly a svým působením na pobočce reprezentuje značku a její hodnoty. Další schopnosti, které manažerka pobočky oceňuje, jsou celková kreativita a práce se zbožím, které si lze představit jako již např. zmíněné kombinování šperků ale i nové nápady pro vylepšení vzhledu pobočky nebo tvoření inspirativních šperkových uniforem. Manažerka dále uvádí, že zaměstnanci její pobočky plně rozumí kompetencím, které jsou pro společnost stěžejní. Pokud by někdo z prodejních asistentů/tek požadavkům a cílům nerozuměl má možnost za ní nebo za její zástupkyní kdykoliv přijít a požádat o radu. Sama manažerka je toho názoru, že zaměstnanci na její pobočce dostávají častou zpětnou vazbu na jejich výsledky a chování v práci a je tedy možné případné pochybnosti a problémy včas odhalit a vyřešit. Tato pravidelná zpětná vazba také podle ní umožňuje rozvoj a posun v jejich dovednostech a celkově v samotné kariéře. Na poslední otázku, která měla zjistit názor na největší problémy, které mohou nastat při řízení pracovního výkonu respondentka uvedla, že nejčastěji se jedná o nesprávně definované nebo špatně vysvětlené zadané cíle a úkoly. Kdy za hlavní problém pokládá to, že zaměstnanec přesně neví, co se po něm vyžaduje, nebo zadání vůbec nerozumí a tedy např. nezná správný postup a tím pak roste chybovost. Dalším problémem, který manažerka definovala, byl špatně nastavený rozvojový a kariérní plán, kdy zaměstnanci neví, co udělat proto, aby se mohli dále posunout v kariéře, a proto pak často ani nemají snahu a motivaci dosahovat lepších výsledků nebo se nějak díky své vůli zlepšovat.

### **Výsledky ze strukturovaného rozhovoru se zástupkyní manažerky č. 1**

Druhý rozhovor byl uskutečněn se zástupkyní manažerky č., která na pozici zástupu působí přes jeden rok a celkově v organizaci pak od roku 2019. Pod pojmem kompetence si představuje určitou dovednost nebo způsobilost, která zaměstnancům umožňuje vykonávat určitou činnost. Jako stěžejní kompetence pro výkon pozice prodejní asistent respondentka uvedla pečlivost, pod kterou řadí to, že zaměstnanec plně přijímá veškerou zodpovědnost za všechnu svěřenou práci jako např. obsluhu pokladny nebo obsluhu zákazníků. Další zmíněnou kompetencí je trpělivost a znalost všech produktů, pod kterou lze zařadit např. znalost složení produktů

a jednotlivých kolekcí. U představy nejlepšího zaměstnance dále definovala efektivní komunikaci, bez které podle ní nelze práci na této pozici vykonávat a je důležitá i k samotnému zaujmutí zákazníka. Dále stejně jako manažerka prodejny č.1 definuje týmovost. Dle respondentky je důležité umět mluvit cizím jazykem a být spolehlivý. Jako další důležitou vlastnost zmiňuje, aby se na daného zaměstnance dalo spolehnout ve věcech jako je odvod tržby, správné vyřešení reklamací a výměn a ve vyřizování administrativních věcí spojených s chodem pobočky. Podle respondentky prodejní asistenti, na pobočce, které působí, rozumí kompetencím a cílům, které organizace shledává stěžejními. Pokud by něčemu prodejní asistent nerozuměl, mají vždy možnost požádat o radu anebo vzniklý problém ihned řešit. Ona sama tvrdí, že existují zaměstnanci, kteří mají sami zájem o to se snažit problémy aktivně řešit a sami se rozvíjet a ti jiní mají tento zájem menší. Stejně jako manažerka pobočky č.1 zmiňuje důležitost pravidelné zpětné vazby. Jako obecný častý problém v řízení pracovního výkonu označuje komunikaci, konkrétně způsob zadávání jednotlivých úkolů či cílů.

## **Výsledky ze strukturovaného rozhovoru s manažerkou č. 2**

Posledního strukturovaného rozhovoru se zúčastnila manažerka (označena jako manažerka č. 2) z jiné pražské prodejny, která na této pozici ve společnosti Pandora působí přes rok, ale má již na obdobné pozici zkušenosti z jiné společnosti. Kompetence definovala jako vlastnosti a dovednosti, kterými daný člověk disponuje a ty mu následně umožňují vykonávat určitou činnost nebo práci. Za stěžejní kompetence pro výkon zaměstnání na pozici prodejní asistent uvedla manažerka prodejny č. 2 organizační schopnosti, příjemné vystupování, komunikaci, flexibilitu a celkový pozitivní přístup k práci. Při otázce, která se týkala definování klíčových kompetencí na nejlepším pracovníkovi z jejího týmu uvedla, že je obtížné vybrat jen jednoho. Poté ale jednoho pracovníka zvolila a na něm definovala kompetence jako skvělý zákaznický servis a komunikační schopnosti. Dále výbornou schopnost organizovat práci na pobočce a přiřazování úkolů a celkově práce. Tato prodejní asistentka zná perfektně svou pobočku, myšleny věci jako, kde je vše umístěno a má celkový přehled o zboží jak v obchodě, tak celkově o jeho složení, výrobě atd. Manažerka č. 2 dále uvedla i to, že za touto asistentkou se opakovaně vrací jednotliví zákazníci, má skvělé individuální výsledky, které značí právě o tom, že svou práci dělá dobře. U komunikace manažerka označila důležité ukazatele jako např. příjemné vystupování a dojem na zákazníka a také rozpoznání toho, jak samotný zákazník komunikuje. Manažerka č.2 dále uvedla, že právě ze způsobu komunikace samotného zákazníka, lze odvodit věci jako např. zda má naspěch, zda se vydal pro něco konkrétního, nebo např. zda se přišel jen podívat. U kompetence organizační schopnosti již bylo zmíněno, že prodejní asistentka by měla být schopna zorganizovat práci na prodejně, případně přidělit ostatním asistentkám práci a určit, důležitost úkolů. Dále k organizovanosti řadí umění zorganizovat nebo vytvořit samotné zásoby zboží. Správný zákaznický servis si respondentka představuje tak, že daná prodejní asistentka dokáže upoutat a zaujmout zákazníka, naplní všechny jeho potřeby, v případě nedostupnosti zboží je schopna nabídnout alternativu a dokáže zákazníkovi prezentovat zboží v souladu s pilíři značky, poskytne správné informace o produktech a také o následné péči o ně. V další odpovědi, zaměřené na zaměstnance, které působí na její pobočce, uvedla, že její tým se z většiny skládá z nově přijatých prodejních asistentek, protože se jedná o nejnovější pobočku, která byla otevřena na podzim 2022. Tito zaměstnanci ale byli předem proškoleni a podle respondentky všichni rozumí požadovaným cílům a kompetencím. Dále uvádí, že prodejní asistenti mají neustálou možnost se ve všech svých znalostech a dovednostech zlepšovat díky školicímu linku. Následně uvádí, že výkonnost ve společnosti je neustále kontrolována a monitorována jak ze strany manažerů, tak přímo od vedení a pokud tedy nastane nějaký problém nebo odchylka, je prioritou ho co nejrychleji vyřešit. Za největší problém v problematice řízení pracovního výkonu označila motivaci zaměstnanců. Konkrétně jí samotné přijde nejsložitější udržet si stále motivovaný tým,

protože připouští, že u každého zaměstnance mohou nastat např. problémy v osobním životě, které pak značně ovlivní jeho výsledky v práci. Zároveň ale uvedla, že společnost se neustále snaží vymýšlet různé motivační soutěže (individuální i týmové) nebo nabízet zajímavé benefity a finanční odměny právě proto, aby udržela motivaci a spokojenost svých zaměstnanců na nejvyšší úrovni.

Z výsledků kvantitativního výzkumu lze tvrdit, že respondenti určili pět odborných a pět měkkých kompetencí, které jsou podle jejich názoru pro organizaci stěžejní a se kterými se většina z nich sama ztotožňuje. Jako odborné kompetence byly v dotazníkovém šetření jednoznačně identifikovány: zbožiznalství, poskytnutí odborné poradenské služby v oblasti prodeje, obsluha pokladny a finanční gramotnost, posuzování kvality zboží a vedení administrativy spojené s pobočkou. V oblasti měkkých kompetencí se výsledky u obou otázek také téměř nelišily. V obou odpovědích byly definované kompetence v orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb, reprezentativní vystupování a schopnost pracovat pod tlakem. Za stěžejní byla dále považována kompetence aktivní přístup a prodejní asistenti nejvíce disponovali kompetencí pracovat zodpovědně a samostatně. Aktivní přístup byl dále definován v požadavku na pracovní pozici a také v samotné strategii organizace. Dále je kompetence aktivního přístupu uvedena ve výběru kompetencí z CDK (2023). Tato kompetence byla dále zmíněna i ve strukturovaných rozhovorech, a proto je vybrána pro následné zpracování kompetencí v nadcházejících fázích. Z výsledků rozhovorů lze ověřit a doplnit data získaná z dotazníkového šetření. Všechny respondenty strukturovaných rozhovorů dokázaly v celku správně identifikovat slovo kompetence. O samotné fázi řízení pracovního výkonu se potvrdilo, že pokud mají zaměstnanci nějaký problém, mají možnost přijít za svým nadřízeným a požádat ho o radu. Dále bylo potvrzeno, že prodejní asistenti dostávají častou zpětnou vazbu, která může předcházet a zabraňovat vzniku jakýchkoliv problémů. Z odpovědí lze říci, že vzdělávání a rozvoj dovedností prodejních asistentů/tek je pro společnost důležitý a je mu věnován dostatek času stejně jako monitorování výkonu. Za nejčastější problémy v řízení pracovního výkonu bylo hned dvakrát zmíněno špatné komunikování cílů, špatné vysvětlení úkolů a jejich následné nepochopení, špatně nastavený kariérní plán a také problém s udržením motivace zaměstnanců. Nejdůležitější kompetence, které uvedly respondenty u rozhovorů, lze ztotožnit s těmi, které vyšly jako výsledek dotazníkového šetření. Ve všech rozhovorech byly dále zmíněny definice a popisy chování u jednotlivých kompetencí, které jsou následně využity ve fázi popisu a tvorby kompetencí.

### **3.2.3 Fáze klasifikace a analýza kompetencí**

Úkolem této fáze je vytvořit seznam kompetencí získaných z předchozích dvou fází. Dále bylo v teoretické části Horvátovou et al. (2016, s. 260) doporučeno z tohoto seznamu následně vytvořit dotazník a předat ho zaměstnancům zastávajících pozice, pro které má být kompetenční model vytvořen. Jak již bylo řečeno, při tvorbě kompetenčního modelu klade každá organizace důraz na odlišné fáze podle toho, co očekávají jako největší přínos od kompetenčního modelu. Cílem této práce je hlavně identifikovat klíčové kompetence, a proto je největší důraz kladen na první dvě fáze, které jsou na identifikaci zaměřené. Z tohoto důvodu bude obsahem této fáze pouze vytvoření seznamu kompetencí, které byly vybrány v dotazníkovém šetření z kompetencí definovaných ze zdrojů organizace (popis pracovního místa, strategie organizace, hlavní pilíře značky a z náplně pracovního místa, dále ze strukturovaných rozhovorů a z dotazníkového šetření). Provedení dalšího dotazníkového šetření, pro určení důležitosti kompetencí bude přeskočeno, kdy tento výzkum je zároveň částečně nahrazen již v první fázi, kde respondenti dotazníkového šetření měli možnost volby pouze pěti nejdůležitějších kompetencí z celkových deseti a tím tedy byly určeny pouze nejdůležitější kompetence.

Seznam kompetencí, které byly identifikovány v kvantitativním a kvalitativním výzkumu a následně budou použity pro tvorbu kompetenčního modelu je následující:

**Odborné kompetence:**

- zbožíznalství
- poskytnutí odborné poradenské služby v oblasti prodeje
- obsluha pokladny a finanční gramotnost
- posuzování kvality zboží
- vedení administrativy spojené s chodem pobočky

**Měkké kompetence:**

- reprezentativní vystupování
- efektivní komunikace
- schopnost pracovat pod tlakem
- kompetence v orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb
- aktivní přístup.

### 3.2.4 Fáze popisu a tvorby kompetencí

Dle teoretické části práce je cílem této fáze vytvořit přesné charakteristiky a popis jednotlivých pozicí, které budou přesně odpovídat dané pozici (v tomto případě pozici prodejní asistent). Charakteristiky jednotlivých kompetencí byly vytvořeny z dat získaných ze strukturovaného rozhovoru zaměřeného na definování požadovaného chování u jednotlivých kompetencí, z interních zdrojů společnosti a byla doplněna poznatky z ostatních strukturovaných rozhovorů. V následující části této subkapitoly je vždy tučně uveden název klíčové kompetence a dále její obecná definice, která byla vytvořena na základě poznatků získaných výzkumem. Následně jsou v odrážkovém seznamu pod každou kompetencí uvedeny konkrétní, požadované projevy chování, které byly získané ze strukturovaných rozhovorů a požadavků společnosti a jsou to tedy definice chování, které pracovníkovi zaručuje výbornou úroveň u konkrétních kompetencí. a následně uvedeny konkrétní popisy požadovaného chování.

**Zbožíznalství:**

Zaměstnanec má znalosti a orientaci v oblasti zbožíznalství. Má všechny potřebné znalosti o nabízeném zboží a ví, jak s ním zacházet a pečovat o něj.

- Prodejní asistent má přehled o veškerých zásobách a stavu zboží na své pobočce.
- Prodejní asistent zná veškerou nabídku zboží, nejnovější trendy v oboru a všechny nabízené kolekce.
- Prodejní asistent perfektně zná všechny materiály, ze kterých je zboží vyrobeno.

**Poskytnutí odborné poradenské služby v oblasti prodeje:**

Schopnost umět poskytnout odbornou radu o nabízeném zboží v rámci jeho prodeje a dokázat odpovědět na všechny zákaznickovy dotazy.

- Prodejní asistent dokáže zákazníkovi poradit s péčí o šperky a případně doporučit vhodné prostředky pro péči.
- Prodejní asistent poučuje zákazníka o materiálech, ze kterých je jím zakoupený produkt vyroben a upozorňuje ho o případných rizicích zničení.
- Prodejní asistent informuje zákazníka o probíhajících pr akcích, slev nebo výhodách registrace do Pandora klubu.

### **Obsluha pokladny a finanční gramotnost:**

Zaměstnanec ovládá konkrétní pokladní systém je schopen zacházet s penězi a provádět s nimi požadované operace.

- Prodejní asistent zná a plně ovládá pokladní systém.
- Prodejní asistent je schopen pracovat s penězi – přijímat je, vracet, vykonávat odvod.
- Prodejní asistent je schopen udělat inventarizaci pokladny a peněz.
- Prodejní asistent je nese plnou zodpovědnost za peníze v pokladně při své směně.

### **Posuzování kvality zboží:**

Schopnost posoudit kvalitu a stav daného zboží dle interních pravidel společnosti.

- Prodejní asistent dokáže posoudit, zda je zboží možno přijmout do reklamace nebo výměny – rozezná mechanické poškození.
- Prodejní asistent rozpozná originální zboží od padělaného.
- Prodejní asistent zvládne provést jemné opravy na zboží.

### **Vedení administrativy spojené s chodem pobočky:**

Zaměstnanec zná a dokáže vykonat všechny administrativní procesy s chodem pobočky a zná jejich podmínky.

- Prodejní asistent zná veškeré administrativní procesy spojené s chodem pobočky.
- Prodejní asistent je schopna správně vyplnit veškeré formuláře spojené s administrativou (reklamační formuláře, formuláře pro výměnu zboží, zápis denních výsledků do tabulky, zápis šperkové uniformy).
- Prodejní asistent zná všechny procedury a postupy, týkajících se akcí a slev, dále např. předání dárkového zboží, reklamaci a výměn zboží. Umí s těmito procedurami pracovat, zná jejich podmínky.

### **Reprezentativní vystupování:**

Svým chováním, vzhledem a jednáním reprezentuje hlavní hodnoty a jméno společnosti. Snaží se o to, aby byl pro zákazníky inspirací.

- Prodejní asistent svým vystupováním reprezentuje hlavní pilíře a hodnoty organizace.
- Prodejní asistent disponuje inspirativním, upraveným vzhledem a inspirativní šperková uniformou.
- Prodejní asistent dodržuje „dresscode“ podle pravidel nastavených organizací, tedy nošení pouze černého a bílého, elegantního oblečení.

### **Efektivní komunikace:**

Zaměstnanci nedělá problém komunikovat se zákazníky, členy týmu nebo vedením organizace. Diskutuje o problémech a efektivně je řeší a sdílí nové poznatky a informace.

- Prodejní asistent dokáže a snaží se efektivně řešit problémy jak v pracovním kolektivu, tak se zákazníky.
- Prodejní asistent je schopen předávat informace jak v týmu, tak zákazníkovi nebo vedení.
- Prodejní asistent oslovuje nově příchozí zákazníky a snaží se je zaujmout.



- Prodejní asistent používá věty a fráze doporučené společností např. pro koupi doplňkových produktů nebo registrace do Pandora klubu.

### **Schopnost pracovat pod tlakem:**

Schopnost přizpůsobit pracovní výkon práci pod tlakem a snaha udržet pozitivní atmosféru na pobočce.

- Prodejní asistent dokáže své tempo přizpůsobit počtu zákazníků na prodejně (stále se ale snaží udržet kvalitní pracovní výkon).
- Prodejní asistent řeší stresové situace tak, aby byl zákazník spokojený.
- Prodejní asistent ve stresových situacích se snaží na prodejně udržovat příjemnou atmosféru tak, aby se zákazníci cítili co nejvíce komfortně.

### **Kompetence v orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb**

Zákazník je pro prodejního asistenta prioritou, snaží se identifikovat všechny jeho potřeby a přání a následně jim vyhovět.

- Prodejní asistent dokáže naslouchat zákazníkovi a snaží se vyhovět všem jeho přáním a potřebám.
- Prodejní asistent dokáže rozpoznat typy zákazníků podle teorie společnosti a na základě tohoto rozpoznání ví, jak s jednotlivými typy zákazníků pracovat.
- Prodejní asistent je schopen zákazníkovi zodpovědět všechny dotazy týkající se zboží a společnosti.

### **Aktivní přístup**

Zaměstnanec aktivně přistupuje k zadaným úkolům a zajímá se o dění v oboru.

- Prodejní asistent sám od sebe se zajímá a navrhuje způsoby pro zlepšení výsledků, vzhledu pobočky, vztahů v týmu atd.
- Prodejní asistent má zájem o vzdělání a rozvoj svých dovedností v oboru.
- Prodejní asistent se zajímá o aktuální trendy v oblasti módy a šperků.

Po popisu kompetencí by dle teoretické části mělo následovat vytvoření stupnice důležitosti (úrovní). Tato stupnice a následné přiřazení jednotlivých úrovní jsou převzaty z CDK (2023), konkrétně z pozic prodavač a zlatník a klenotník. Většina kompetencí se vyskytuje u obou povolání v CDK (2023). Pouze kompetence reprezentativní vystupování byla nově definovaná výzkumem v organizaci a v seznamu kompetencí těchto dvou povolání v CDK (2023) se nenachází. Ze strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření je ale patrné, že tato kompetence je pro společnost velmi důležitá a souvisí s kontaktem, přístupem a celkovým zaujetím zákazníka. Je jí tak přiřazena stejná úroveň jako kompetenci orientace na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb. Následující stupnice kompetencí je, jak již bylo řečeno, převzatá z CDK (2023), s výjimkou toho, že stupně uvedené v této práci jsou pouze 1-4, kdy vyšší stupně kompetencí (tedy 5-8) se týkají excelentních úrovní kompetencí a jsou vhodné pro vedoucí, manažerské pozice.

## ODBORNÉ KOMPETENCE

**Úroveň 0:** Pro výkon daného povolání není daná kompetence stěžejní.

**Úroveň 1:** Zaměstnanec ovládá základní znalosti v oboru. Disponuje dovednostmi potřebnými pouze k provádění základních, jednoduchých úkolů, zvládá použití jednoduchých pravidel, nástrojů a materiálů. Zaměstnanec je schopen využívat jednotlivé kompetence pouze pro plnění vlastních, jednoduchých úkolů, kdy práce na těchto úkolech je prováděna pod přímým dohledem a její charakter je spíše velmi rutinní, či manuální.

**Úroveň 2:** Zaměstnanec disponuje faktickými znalostmi v oboru a zná obecné pojmy a procesy. Zvládá řešit problémy použitím základních metod, dokáže samostatně vyřešit základní úkoly s využitím základních nástrojů, informací a materiálů. Pokud nastane problém, dokáže své chování přizpůsobit situaci a také posoudit kvalitu své práce. Zaměstnanec si rychle osvojuje základní činnosti, které se nezbytně vztahují k jeho práci. Tato úroveň kompetence se hodí pro manuální rutinní činnosti, ve kterých se občas mohou vyskytovat změny.

**Úroveň 3:** Tato úroveň kompetence zahrnuje ovládání faktických a teoretických znalostí, postupů, materiálů a norem v daném povolání. Zaměstnanec umí samostatně volit správné postupy a materiály, dokáže rozpoznat vznik odchylek a identifikovat příčiny a důsledky tohoto vzniku. Je schopen problémy aktivně řešit využitím zmíněných teoretických a faktických znalostí a podává návrhy na odstranění poruch a problémů. Aktivně podává návrhy na zlepšení dosavadních pracovních postupů. Při jeho práci dokáže reagovat na nově zavedené změny do pracovního procesu, dohlížet na práci pomocných pracovníků (např. brigádníků), je si vědom výsledků své práce a je schopen za ni nést zodpovědnost. K práci na této úrovni kompetencí je potřeba znát odborné a teoretické postupy a mít v nich praxi.

**Úroveň 4:** Zaměstnanec disponuje všeobecnými teoretickými i praktickými znalostmi a zkušenostmi, které jsou potřebné pro práci v daném oboru. Dokáže posoudit pravdivost informací a na základě toho je aplikovat do praxe. Zvládne používat zavedené pracovní postupy, správné materiály a dokáže je podle potřeby měnit a přizpůsobovat situaci. Umí vyřešit problémy různých povah pomocí aplikování teoretických a praktických dovedností a znalostí, dokáže posuzovat kvalitu produktů a identifikovat jejich nedostatky. Při práci je schopen tvořit návrhy na zlepšování produktivity např. svěřených zaměstnanců nebo úseku a dokáže prezentovat výsledky jak své práce, tak popř. svěřených zaměstnanců. Při jeho práci zvládne provádět i kontrolovat jednodušší odborné činnosti, u nichž se mohou vyskytnout nepředvídatelné změny. Je schopný pracovat v týmu, popř. vést menší kolektiv svěřených pracovníků, kteří vykonávají jednodušší činnosti. Za sebe i tyto svěřené pracovníky je schopný nést odpovědnost. K výkonu práce na této úrovni je nutná praxe, širší přehled v oboru i v oborech příbuzných.

Ve většině případů je v CDK (2023) definovaná úroveň č. 3, zde lze pro představu uvést konkrétní projevy chování např. u kompetence zbožiznalství. Zaměstnanec by měl být schopný znát vše jak teoreticky, tak prakticky o zboží, které nabízí, dále by měl být schopen umět používat přidělené materiály k fungování pobočky (např. dokáže zboží vystavit do výlohy podle předepsaných plánek a návodů). Pokud v takovéto situaci nastane problém (např. nedostatek daného kusu zboží, nedoručení kolekce) zvládne ho vyřešit, popř. pomáhá s řešením podobných problémů svému týmu. U úrovně č. 3 je v CDK (2023) dále zmíněno, že zaměstnanec dokáže nést zodpovědnost za svěřené, pomocné zaměstnance, např. tedy pokud je na pobočce zaučující se prodejní asistent, zaměstnanec by měl být schopný poradit a pomoci v oblasti zbožiznalství.

## MĚKKÉ KOMPETENCE

**Úroveň 1:** Jedinec má špatné komunikační schopnosti, je pro něj obtížné zformulovat a následně komunikovat své myšlenky. Je schopný naslouchat ostatním pouze po omezenou dobu. Pokud má určité informace předávat dál, většinou tak učiní nepřesně nebo nespolehlivě.

**Úroveň 2:** Dokáže formulovat a předávat a prezentovat jednoduché myšlenky a základní informace, ne však se větší skupině. Téměř spolehlivě dokáže dál předat informace. Zvládá přijímat argumenty, dokáže diskutovat o běžných tématech. Na této úrovni zaměstnanec dokáže sám argumentovat, ale je pro něj obtížné o svých argumentech přesvědčit ostatní.

**Úroveň 3:** Zvládá jasně a srozumitelně předávat informace a formulovat své myšlenky, které je zároveň schopný prezentovat ve větší skupině. V prezentování se ale mohou nacházet rezervy a nedostatky, kdy může být obtížné zaujmout posluchače. V určitých situacích zvládá přizpůsobit styl a obsah své komunikace a dokáže své myšlenky obhajovat. Je schopný aktivně naslouchat a zapojovat se do diskusí.

**Úroveň 4:** Komunikuje srozumitelně a dokáže interpretovat své myšlenky na složitější úrovni jak v mluvené, tak v písemné podobě. Aktivně se účastní diskusí a je schopen rozeznávat i význam neverbální komunikace. Zvládá překonávat bariéry v komunikaci a snaží se dosáhnout cíle diskuse. Je schopný prezentovat jak ve skupině, tak s jednotlivci, dokáže přijímat kritiku a dává prostor pro vyjádření ostatním. Svým projevem a prezentováním je schopen zaujmout a oslovit své posluchače.

**Úroveň 5:** Jedinec je schopný velice přesvědčivě komunikovat své myšlenky jak ve skupině, tak s jednotlivci v různých prostředích s různými kulturními odlišnostmi. Neustranně a profesionálně přistupuje k řešení problémů a účastní se diskusí. Je schopný a snaží se aktivně zapojovat do diskuse všechny její členy a je schopný rozpoznat a vyvažovat komunikační prostory pro extrovertní a introvertní účastníky. Při prezentování vždy zaujme a vytvoří aktivní diskusi s posluchači na zajímavá témata.

Na základě stupnice úrovně kompetencí z CDK (2023) jsou dále, podle stejného zdroje, přiřazeny jednotlivé úrovně. V následující části práce jsou vytvořeny tabulky s přiřazenými úrovněmi a každá úroveň je popsána na příkladu konkrétní kompetence definované v této práci.

Tabulka 1 Požadovaná úroveň odborných kompetencí

Kompetence:	Požadovaná úroveň
Zbožíznalství	3
Poskytnutí odborné poradenské služby v oblasti prodeje	3
Obsluha pokladny a finanční gramotnost	3
Posuzování kvality zboží	3
Vedení administrativy spojené s chodem pobočky	3

Zdroj: vlastní zpracování

U měkkých kompetencí se, konkrétně u kompetence aktivního přístupu, nachází úroveň č. 2. Příkladem popisu úrovně této kompetence je dle CDK (2023) definována tak, že zaměstnanci k přiděleným úkolům přistupují aktivně, zvládají řešit různé problémy a situace a pokud na ně nestačí, vyhledávají pomoc ostatních.

K těmto aktivitám je však zapotřebí zaměstnance neustále motivovat. Pokud jsou neúspěšní nebo daný problém nevyřeší, jeho výkon jejich výkon je omezen.

Tabulka 2 Požadovaná úroveň měkkých kompetencí

Kompetence	Požadovaná úroveň
Reprezentativní vystupování	4
Efektivní komunikace	3
Schopnost pracovat pod tlakem	3
Kompetence v orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb	4
Aktivní přístup	2

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh na výsledný kompetenční model je uveden v přílohách práce. V následující části jsou dále definovaná doporučení pro společnost, která by jejím zaměstnancům mohla pomoci v práci s kompetenčními modely a orientaci v řízení podle kompetencí.

### 3.2.5 Závěrečná shrnutí a doporučení

Na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu, studie dokumentů a dat z centrální databáze kompetencí byl vytvořen návrh na kompetenční model pro pozici prodejní asistent/ka, který je uvedený v přílohách práce. Tento model byl následně 30.4.2023 předán již zmíněné manažerce č.1, která ho bude dále prezentovat vedení společnosti společně s celou praktickou částí práce a výsledky výzkumu. Pro správné využívání kompetenčního modelu a jeho zařazení do procesu řízení pracovního výkonu jsou pro společnost definována následující doporučení.

#### Vytvoření pozice HR nebo zavedení HR aplikace

Ze strukturovaných rozhovorů a popisu řízení pracovního výkonu vyplynulo, že momentálně společnost nemá pro Českou republiku HR specialistu ani samotné HR oddělení. Personální procesy týkající se všech zaměstnanců „concept stores“ tedy vykonávají regionální manažeři za pomoci manažerů prodejen. Samotné hodnocení je stále zaměřeno pouze na nastavené KPI's cíle, a ne na konkrétní kompetence. Protože společnost nemá HR specialistu, není tedy nikdo, kdo by se mohl kompetenčnímu přístupu, monitorování požadovaných kompetencí a zmíněné validizaci a implementaci u prodejních asistentů podrobněji věnovat. Je tedy doporučeno najmout alespoň jednoho HR specialistu nebo externí společnost, která by se řízení dle kompetencí a implementaci kompetenčního modelu mohla věnovat.

Pokud by společnost najala HR specialistu pouze pro řízení pracovního výkonu, monitorování a hodnocení klíčových kompetencí, mohl by zaměstnanec pracovat z domova, kdy přes sdílený disk společnosti má přístup ke všem potřebným datům pro monitorování výkonu a denních výsledků. Do společnosti by mohl docházet jen tehdy, kdy by bylo potřeba řešit nebo konzultovat vzniklý problém nebo odchylky od požadovaného výkonu. Náplní práce by tedy bylo např. každodenní monitorování výsledků prodejen, zadávání dat do tabulek, které by mohl předem sám připravovat, podávání měsíční zpětné vazby manažerům na jednotlivé zaměstnance jejich prodejen a také podávání zpětné vazby o celkových týdenních výsledcích regionálnímu manažerovi. Průměrný plat pro zaměstnance HR se v České republice dle CDK (2023) pohybuje mezi 30 000-50 000 Kč měsíčně. Sídlo společnosti se ale nachází v centru Prahy, kde průměrná mzda personalisty je dle CDK (2023) 42 489 Kč. Společnost by dále musela zvážit, zda HR specialistu najmout na plný úvazek, kdy ke zmíněným činnostem

by mohla přibýt další potřebná personální agenda anebo zda by nebylo dostačující přijmout nového pracovníka pouze na poloviční úvazek, kdy by se náklady na mzdu snížily o polovinu. Společnost by dále musela počítat s náklady na vytvoření nového pracovního místa, popř. nakoupení potřebné techniky.

Další možností je zakoupení programu od společnosti Sloneek. Slovenská společnost nabízí program, který organizacím pomáhá přehledně a efektivně evidovat a řešit veškerou HR agendu. Umožňuje mít přehledně veškeré údaje o zaměstnancích na jednom místě a slibuje tak lepší, rychlejší a efektivnější zvládnutí všech personálních procesů a přehlednější orientaci pro manažery, kteří se díky této aplikaci mohou oprostít od velkého množství tabulek a mít veškerou agendu na jednom místě. Tento software podle webových stránek společnosti využívají organizace jako např. Lindt nebo Carvago. Software organizacím umožňuje vést veškerou evidenci zaměstnanců, monitorovat a spravovat docházku, řídit absence, nastavovat aktivity a úkoly a následně kontrolovat jejich plnění, vytvářet seznamy úkolů a cílů. Program má vygenerovanou „sekcí“ právě pro hodnocení a rozvoj pracovníků. V tomto programu je možné přiřadit konkrétním zaměstnancům konkrétní (požadované kompetence) a ty pak sledovat a vyhodnocovat, porovnávat s požadovaným stavem, sledovat vývoj jednotlivých kompetencí. Dále program umožňuje zaznamenávat a monitorovat plnění cílů KPI a porovnávat je např. s hlavními cíli organizace a organizační strategií. V programu jde tedy vytvořit konkrétní kompetenční model, do kterého si společnost může vytvořit konkrétní popisy chování u jednotlivých kompetencí. Dále program umožňuje manažerům tyto kompetence ohodnotit, nastavit požadovanou úroveň a vyhodnotit výsledky. Případně dokáže pomoci s tvorbou evaluačních dotazníků. Aplikaci je možné stáhnout i do telefonu a umožňuje tak manažerům větší komfort, protože přístup ke všem potřebným datům budou mít odkudkoliv, a ne pouze z pracovního počítače.

Pokud se společnost rozhodne pro tento software, Sloneek (2023) nabízí 14denní zkušební verzi zdarma. Sloneek (2023) dále nabízí konzultaci ohledně celého zavedení programu se svými specialisty, kteří budou schopni organizaci svůj program představit a zodpovědět veškeré dotazy. Sloneek (2023) ale svým uživatelům poskytuje i odborné poradenství při zavádění samotného kompetenčního modelu do řízení. Nabízí provedení revize strategie a popisu pracovních míst, trénink manažerů pro zvládnutí práce s kompetenčními modely a vzdělávací programy v této oblasti pro HR.

Sloneek (2023) na webových stránkách nabízí tři různé balíčky, ve kterých si lze aplikaci pořídit. Cena jednoho balíčku je vždy stanovena za jednoho uživatele měsíčně. Základní, „Essential“ za 4 € měsíčně. Dále balíček „Professional“ za 6 €, který je dle webových stránek společnosti nejčastěji zakoupeným. A v poslední řadě balíček s názvem „Enterprise“, což je balíček navržený na míru požadavkům organizaci, který mimo aplikaci zahrnuje např. i nadstandardní zákaznickou podporu nebo možnost vývoje na zakázku. Jeho cena se pak odvíjí od zahrnutých služeb. Pro společnost Pandora by bylo dostačující zvolit prostřední balíček „Professional“, ve kterém je právě zahrnuta sekce pro hodnocení zaměstnanců, plánování jejich rozvoje, nastavení a sledování KPI cílů, tvorba kompetenčního modelu a možnost hodnocení a monitorování jednotlivých kompetencí. Celková cena pro 17 uživatelů aplikace (regionální manažer a manažeri prodejen) by byla 102 € měsíčně. Tedy celkové měsíční náklady za aplikaci by se pohybovali kolem 2397 Kč (kurz eura ČNB ze dne 26.4.2023).

V současné době společnost Pandora veškerou agendu spravuje přes sdílené disky a všechny výsledky jsou zpracovány v programu Microsoft Excel. Pokud by se společnost rozhodla pro zavedení tohoto softwaru, mohla by tak umožnit větší přehlednost všech personálních procesů, umístit je na jedno místo (do jedné aplikace) a zefektivnit některé své postupy.

## **Validizace kompetenčního modelu do společnosti**

V teoretické části, konkrétně u fází tvorby kompetenčního modelu, jsou dále zmíněny fáze vyjasnění očekávání a fáze validizace a implementace kompetenčního modelu do fungování společnosti. Tyto fáze však již nejsou předmětem zkoumání této práce, a proto byly použity požadované úrovně kompetencí z CDK (2023). Pokud by ale společnost chtěla začít kompetenční model využívat, bylo by vhodné vykonat vlastní výzkum v organizaci. Pokud by společnost vzala v potaz předešlé doporučení, mohla by tento výzkum přenechat zmiňovanému HR specialistovi. Validizace znamená, že společnost prakticky ověří, zda je kompetenční model vytvořen správně a odpovídá popisům chování a jejich úrovním, případně tyto úrovně porovnává a na základě toho definuje návrhy pro rozvoj jednotlivých oblastí. V teoretické části je pro validizaci modelu doporučeno přetvořit popisy jednotlivých kompetencí do dotazníku a vytvořit tak nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Tato 360° zpětná by měla mít podobu přetvoření konkrétních popisů chování do jednotlivých otázek dotazníku. Respondenti dotazníku by měli být zástupci vedení společnosti, tedy v tomto případě spíše manažeři prodejen, kteří mají hodnocení prodejních asistentů na starost. Možný návrh na vzhled dotazníku je uvedený v přílohách práce. V dalším kroku je potřeba vyhodnotit reálnou úroveň kompetencí a porovnat ji s tou požadovanou. Na základě těchto výsledků bude společnost schopna lépe identifikovat vzdělávací potřeby svých zaměstnanců.

## **Školení externí společností pro manažery**

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že společnost doposud nevyužívá řízení dle kompetencí a nemá pro pozici prodejní asistent vytvořený kompetenční model. Z výzkumu ale vyplynulo, že většina zaměstnanců na pozici prodejní asistent si je klíčových kompetencí pro výkon vědoma a společnosti je tedy doporučeno naučit své zaměstnance s kompetencemi začít pracovat a zařadit je do systému hodnocení a vzdělávání. Pokud by tedy společnost chtěla validovat a implementovat kompetenční model (viz. příloha č. 6) do řízení pracovního výkonu a vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, bylo by zapotřebí manažery s touto problematikou blíže seznámit a ukázat jim, jak např. zakomponovat kompetenční model do samotného hodnocení a jak je identifikovat a jak se samotnými kompetencemi efektivně pracovat. Pro doporučení byly vybrány tři konkrétní společnosti, které na svých internetových stránkách nabízí školení, ve kterých se vždy některá z částí věnuje kompetencím nebo kompetenčním modelům. U společnosti VOX a.s. se školení zaměřuje na hodnocení zaměstnanců a poté společnosti Top Vision a Obchodní institut Praha nabízí kurz zaměřený na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

První již zmíněná společnost nabízející školení na požadovanou problematiku je společnost VOX a.s., která na svých internetových stránkách (2023) nabízí kurz s názvem „Hodnocení zaměstnanců efektivně“. Tento kurz je určen pro pracovníky HR oddělení a manažery, kteří vykonávají a vedou roční hodnocení (v případě společnosti Pandora tedy manažeři poboček a regionální manažerka). Smyslem a programem tohoto školení je dle společnosti VOX a.s. (2023) získání praktických informací ohledně hodnocení pracovního výkonu, správná příprava a provedení hodnocení a hodnotících rozhovorů, vytvoření kompetenčního profilu zaměstnance, seznámení s kompetenčními modely a doporučení, jak s nimi následně pracovat.

Počet účastníků tohoto školení by bylo 17 zaměstnanců společnosti (16 manažerů prodejen a jedna regionální manažerka). Celková časová náročnost školení je šest výukových hodin. Po emailové komunikaci se specialistkou klientské péče společnosti bylo zjištěno, že pokud by se veřejného kurzu zúčastnilo 17 lidí, tak cena pro jednoho účastníka je 4 637 Kč bez DPH, tedy celkem by za školení společnost zaplatila 95 373 Kč. V této ceně je již zohledněna skupinová sleva a školení je nabízeno v termínech určených společností. Mnohem výhodněji by pak vyšlo tzv. „školení na míru“, které společnost nabízí a u kterého školitel dorazí přímo

do sídla společnosti v předem dohodnutém termínu. Ze zmiňované emailové komunikace bylo dále zjištěno, že maximální počet účastníků tohoto kurzu na míru je dle přání lektorky maximálně 12 osob. Nejvhodnějším řešením by tedy bylo uspořádat školení na míru, kdy by manažeři společnosti byli rozděleni do dvou skupin. Jedno školení by v tomto případě vyšlo na 24 800 Kč bez DPH a celková částka při dvě skupiny by tedy byla 49 600 Kč bez DPH.

Druhou, oslovenou společností byla společnost Top Vision, která na svých stránkách nabízí kurz s názvem „Tvorba systému firemního vzdělávání“, kdy tento kurz je vedený HR trenérem. Kurz je dle internetových stránek společnosti určen pro HR manažery, manažery a personalisty. Kurz je rozdělen na dva dny do dvou bloků. První den se kurz zaměřuje spíše na teorii a trvá od 9:00 do 16:30. Konkrétní témata prvního dne kurzu jsou např.: aktuální přístupy a metody ke vzdělávání zaměstnanců, výhody a nevýhody jednotlivých metod, analýza vzdělávacích potřeb, jak vyhodnotit výsledky analýzy, nastavení cílů vzdělávání, role HR ve vzdělávání zaměstnanců, tvorba strategie a vzdělávacího plánu, tvorba kompetenčního modelu, stanovení vhodné formy vzdělávání pro konkrétní společnost, návaznost systému hodnocení na systém vzdělávání. Druhý den kurzu se již věnuje samotné realizaci a evaluaci vzdělávání zaměstnanců a je uspořádán ve stejný čas (tedy od 9:00-16:30). Tématy druhého dne jsou např. jak vzdělávat klíčové zaměstnance, spolupráce s externími institucemi a lektory, příprava a organizace vzdělávání, nastavení kritérií pro hodnocení a samotné vyhodnocení procesu vzdělávání. Celkový přínos kurzu by měl pro účastníky znamenat naučit se vést správný přístup k systému vzdělávání pracovníků, rozpoznat a dokázat zajistit vzdělávací potřeby, umět propojit vzdělávací potřeby s cíli a strategií organizace a seznámit se s nejnovějšími trendy firemního vzdělávání. V ceně kurzu je zahrnut certifikát o absolvování a zajištění studijních materiálů.

Celková časová dotace pro tento kurz jsou tedy dva dny a celkem 15 hodin. U společnosti byla poptávána možnost individuálního uzavřeného kurzu, stejně jako u té předchozí. Zde ale nikdo ze společnosti neodpověděl. Cenu za jednoho účastníka má společnost uvedenou na svých stránkách, tedy konkrétně 9 990 Kč bez DPH a 12 088 Kč s DPH. Pokud by se kurzu účastnili všichni manažeři poboček a s nimi regionální manažerka, celková částka kurzu by byla 169 830 bez DPH.

Poslední oslovenou společností, která pořádá školení s požadovanou problematikou, byla společnost Obchodní institut Praha, která ale stejně jako společnost TOP VISION na konkrétní poptávku kurzu neodpověděla. Obchodní institut Praha na svých webových stránkách nabízí školení s názvem „Specialista rozvoje a vzdělávání pracovníků“. Obsahem tohoto školení je identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnancům, určení požadavků pro pracovní pozici, vytváření kariérního plánu pro zaměstnance a orientace v různých možnostech a oblastech vzdělávání. Kurz také obsahuje informace o tom, jak identifikovat a následně využívat „hard skills“ (tvrdé dovednosti) a „soft skills“ (měkké dovednosti).

Obchodní institut na svých internetových stránkách (2023) nabízí otevřené kurzy pro 6-8 posluchačů. Pro větší skupiny je nutné domluvit si individuální termín kurzu na konkrétní, předem dohodnuté datum. Kurz je realizován v hlavní pobočce Obchodního institutu na Praze 5. Cenu pro jednoho účastníka na veřejném kurzu společnost (2023) uvádí 12 460 Kč, kdy výstupem z takového kurzu je státní osvědčení o kvalifikaci s úrovní NSP 6. Cena kurzu bez kvalifikační zkoušky je dle internetových stránek 10 960 Kč a účastník získá pouze osvědčení o absolvování kurzu. U společnosti byla poptána cena a časová dotace kurzu, pokud by byl realizován za stejných podmínek jako školení od společnosti VOX a.s. (tedy účast 17 lidí). Na tuto otázku, jak již bylo zmíněno, společnost neodpověděla a není tedy možné doplnit konkrétní podmínky a údaje.

## 4 Závěr

Obsahem a hlavním tématem práce je řízení pracovního výkonu se zaměřením na kompetenční modely ve společnosti Pandora, která se specializuje na prodej šperků. Řízení výkonu svých zaměstnanců u pozice prodejní asistent se věnuje poměrně obsáhle.

Hlavním cílem práce bylo zanalyzovat současný stav řízení pracovního výkonu a navrhnout jeho zlepšení, které mělo přinést identifikování klíčových kompetencí pro pozici prodejního asistenta. Po souhlasu vedení společnosti byly shromážděny potřebné dokumenty v podobě popisu a požadavků pracovního místa, studia interních zdrojů společnosti jako např. sdílených disků s výsledky anebo studium firemní strategie a hodnot. Následně byl ve společnosti vykonán kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvantitativní výzkum měl podobu dotazníkového šetření s vytvořeným vlastním dotazníkem. U kvalitativního výzkumu se jednalo o strukturované rozhovory, které byly vykonány se třemi manažerkami a jednou zástupkyní. Respondenti pro strukturované rozhovory byli vybráni na základě poboček, na kterých působí. Hlavními faktory pro výběr byla velikost prodejny, její vytíženost a velikost týmu, se kterým daná manažerka pracuje.

Z dotazníkového šetření byla shromážděna data, potřebná pro popis procesu pracovního výkonu ve společnosti, ze kterého vyplynulo, že společnost se nejvíce zaměřuje na klíčové ukazatele výkonu v podobě UPT, APT a konverze. Cíle pro tyto výsledky jsou ve společnosti nastavované globálně a vždy na jeden kalendářní rok. Poté jsou rozdělené do jednotlivých měsíců dle velikosti, vytíženosti nebo např. polohy dané prodejny. V dotazníkovém šetření bylo dále zjištěno, že zaměstnanci těmto nastaveným cílům a požadavkům na výkon téměř vždy rozumí. Pokud nastane v rámci pracovního výkonu jakýkoliv problém, 100 % z nich má možnost obrátit se s řešením tohoto problému na svého manažera. Jak již bylo řečeno, společnost se monitorování a měření výkonu věnuje často. K dennímu monitorování výkonu slouží např. tabulka, do které se v průběhu dne zapisují jak individuální, tak týmové výsledky a dále každé ráno přichází zhodnocení výsledků z předešlého dne od vedení společnosti, kdy 63 % respondentů označili tuto zpětnou vazbu za přínosnou a 35 % za spíše přínosnou. Také každodenní zpětné vazby od manažerů prodejny se dostává 52 % respondentům. Pro rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců společnost nejvíce využívá interní školící link, na kterém se vyskytují školení nejrůznějších témat a dále školení s osobním setkáním. Nejvíce přínosný v oblasti vzdělávání je pro 49 % respondentů školící link. Školení s osobním setkáním bylo označeno 20 % respondentů. Pro doplnění znalostí a dovedností slouží společnosti meetingy, které se konají na pravidelné bázi a jsou přínosné pro 31 % odpovídajících. Ze strukturovaného rozhovoru bylo ale zjištěno, že tato školení, které společnost pořádá, jsou ve většině případů zaměřené na vzdělávání v oblasti odborných kompetencí. Poslední fází řízení pracovního výkonu je formální hodnocení zaměstnanců, které se odvíjí od již zmíněných KPI's a probíhá ve společnosti jednou ročně. Toto formální hodnocení má podobu hodnotícího rozhovoru, které vede manažer prodejny s prodejními asistenty. V tomto hodnotícím rozhovoru účastníci probírají témata jako nastavování cílů na další období, zhodnocení ročních výsledků, motivace, definují požadavky na vzdělání atd.

Již zmíněným dílčím cílem práce bylo identifikování klíčových kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu, kdy postup této části byl inspirován a proveden dle části teoretické. Po zkoumání interních dokumentů a provedení kvalitativního a kvantitativního šetření bylo identifikováno deset klíčových kompetencí, které byly nejprve identifikovány prodejními asistenty v dotazníkovém šetření a následně ověřeny a doplněny ve strukturovaných rozhovorech, kterých se účastnily manažerky prodejen a jedna zástupkyně. Účelem strukturovaných rozhovorů bylo ověřit a porovnat výsledky dotazníkového šetření (již pouze pro oblast identifikování klíčových kompetencí). Tyto výsledky byly ověřeny a výpovědi



respondentů strukturovaných rozhovorů následně sloužili jako potvrzení a možné doplnění výsledků dotazníkového šetření. Poslední strukturovaný rozhovor se soustředil na zajištění potřebných informací pro umožnění popisu celého procesu řízení pracovního výkonu a také pro popis konkrétního požadovaného chování u jednotlivých klíčových kompetencí. Tyto popisy chování byly následně vytvořeny na základě zmíněného rozhovoru s manažerkou č. 4 a doplněny daty získaných z předchozích tří rozhovorů.

Z výzkumu dále vyplynulo, že společnost Pandora pro zatím nemá vytvořený kompetenční model pro pozici prodejní asistent, ale i přes to jsou si její zaměstnanci těchto kompetencí vědomi a většina z nich se s nimi sama ztotožňuje. Kompetence byly rozřazeny na dvě kategorie, konkrétně na odborné a měkké. V následující části práce byly popsány jednotlivé úrovně důležitosti kompetencí. Tyto popisy byly převzaty z Centrální databáze kompetencí (2023) a následně podle tohoto zdroje k jednotlivým kompetencím. Vzhledem k časové vytíženosti zaměstnanců organizace a rozsahu této práce nebylo možné vykonávat další výzkum, který by popsal jednotlivé úrovně přímo podle organizace. Po dokončení zmíněných fází byl do příloh práce vytvořen kompetenční model, který obsahuje deset klíčových kompetencí (pět odborných a pět měkkých).

Po provedení výzkumu ve společnosti, definování klíčových kompetencí jejich popisů a následně vytvoření kompetenčního modelu pro pozici prodejní asistent, byly na základě získaných dat zodpovězeny výzkumné otázky, definované v metodice práce a dále definovaná jednotlivá doporučení, které by společnosti mohli pomoci v celkovém zefektivnění řízení pracovního výkonu. Z odpovědí na výzkumné otázky tedy vyplynuly konkrétní klíčové kompetence pro pozici „prodejní asistent“, dále, že zaměstnanci na těchto pozicích jsou si těchto klíčových kompetencí vědomi a v poslední řadě, že společnost Pandora prozatím nevyužívá kompetenční modely.

Následně bylo jako první bylo společnosti doporučeno validovat a implementovat kompetenční model do procesu řízení. Samotná validace by probíhala pomocí přetvoření popisů chování do dotazníku 360° zpětné vazby, který byl pro společnost navržen.

Druhé doporučení bylo definováno na základě zjištění, že společnost nemá pro ČR vytvořené HR oddělení a veškerou personální agendu má na starost regionální manažer za pomoci manažerů poboček. Pro usnadnění a zefektivnění všech personálních procesů (včetně řízení pracovního výkonu a zavedení kompetenčního přístupu) bylo společnosti doporučeno najmout HR specialistu, který by se staral právě o monitorování výkonu, podávání zpětných vazeb a hodnocení klíčových kompetencí. Druhou možností, která by mohla odlehčit práci regionálním manažerům a manažerům prodejen by bylo zakoupení aplikace Sloneek, která jejím uživatelům umožňuje mít veškerou personální agendu na jednom místě. Dále aplikace obsahuje sekci přímo pro monitorování výkonu, hodnocení zaměstnanců a s tím spojené vytvoření kompetenčního modelu a monitorování a hodnocení jednotlivých kompetencí. Zavedení této aplikace by společnosti přineslo přehlednější a ucelenější vykonávání personálních procesů, umožnila by mít veškerou agendu na jednom místě a přinesla by usnadnění a zefektivnění všech personálních procesů. Zavedení aplikace Sloneek by společnost vyšlo levněji než vytváření nového místa pro HR pracovníka.

Pokud by společnost chtěla zavést řízení podle kompetencí do svého systému fungování, bylo dále doporučeno uspořádat školení externí školení pro manažery. Cílem těchto školení je seznámit manažery s problematikou kompetencí a prohloubit znalosti v oblasti vzdělávání, rozvoje a hodnocení pracovníků. Pro toto doporučení byly osloveny tři společnosti, nabízející školení a kurzy pro požadovanou problematiku. Z těchto oslovených společností odpověděla pouze jedna, která byla schopna sdělit konkrétní podmínky a ceny pro konkrétní počet účastníků.

Pokud by se společnost rozhodla začít využívat koncept řízení podle kompetencí, mohla by tak stávající proces řízení zefektivnit a zvyšovat tak pracovní výkon u svých zaměstnanců.

# Literatura

## Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 6th edition. London: Kogan Page, 2016. 265 s. ISBN 978-0-7494-7682-3.

ARMSTRONG, Michael. *How to Manage People*. Fifth edition. London: Kogan Page, 2022. 232 s. ISBN 978-1-3986-0546-6.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. 1. vydání. Brno: Lingea s.r.o., 2020. 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

ASHDOWN, Linda. *Performance management: A particular introduction*. 2nd edition. London: Kogan Page, 2018. 215 s. ISBN 978-0-7494-8337-1.

BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vydání 3. Praha: Portál, 2015. 375 s. ISBN 978-80-262-0846-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

ITAL, ANNETE KNÖFERL

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.

ITAL, Annete. Michaela. *Ausbildung, Fortbildung & Weiterbildung nach Schlüsselqualifikationen Arbeitsbuch mit kopierfähigen Folienvorlagen und Übungsanleitungen*. Kunz, B, 2001. ISBN-13: 9783894951733.

KOVÁCS, Jan. *Kompetenční manažer procesu*. Vydání 1. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBEŠ, Marián, SPILEROVÁ Dagmar a KURNICKÝ Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Vydání 1. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Vydání první. Prostějov: Computer Media, 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

MUŽÍK, Jaroslav. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media, 2016. 165 s. ISBN 978-80-906287-4-8.

PACHER, Petr a PÍŠKOVÁ, Michaela. *Encyklopedie kompetencí*. 1. vydání. Brno-Černovice: Institute of Applied Psychology, s.r.o., 2021. 156 s. ISBN 978-80-905730-9-3.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2021. 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

VENKATESWARA RAO, T. *Performance management: towards organizational excellence*. Second edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2016. ISBN 978-93-5150-729-1.

SANGHI, Seema. *The Handbook of Competency Mapping*. Třetí vydání. London: SAGE Publications India Pvt, Ltd, 2019. 369 s. ISBN 978-93-859-8515-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. Pedagogika. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání a profesním rozvoji*. První vydání. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. 171 s. ISBN 978-80-907809-5-8.

### **Odborné knihy a časopisy**

KUMAR, R. S. Performance management system. *International Journal of Education and Management Studies*, 2021, vol. 11, no. 2, s. 81-84. ISSN 2231-5632.

MAZAHER, Ganji, MOHAMMAD, R.D., ALIREZA, S. Designing a specific competency model for the senior managers of medical sciences universities. *J Shahrekord Univ Med Sci*.2023, vol. 25, no. 1, p. 39-47. ISSN 2717-0071.

PULAKOS, Elaine D.; MUELLER-HANSON, Rose; ARAD, Sharon. *The evolution of performance management: Searching for value*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2019, vol. 6, p. 249-271. ISSN 2327-0616.

RISTIAWANSYAH, Milna. Literature Review: *The Influence of Work Appraisal on Employee Performance in a Company*. West Science Business and Management. 2023, vol. 3, no. 1, p. 17-30. Dostupný z: <<https://wsj.westscience-press.com/index.php/wsbm/article/view/19>>

SURESH, A., VIGNESHWAR, K. R. a PRIYADARSHINI R. G. Measures Taken by Small and Medium Size Organizations to Manage Performance During Covid Crisis Effectively. *Abhigyan*, 2021, vol. 39, no. 2, s. 19-27. ISSN 0970-2385.

### **Internetové zdroje**

ARMSTRONG, M. The Ideal of Performance Management. *KoganPage* [online]. 2018 [2023-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.koganpage.com/article/the-ideal-of-performance-management>>. Volně přeloženo.

FRANĚK, T. Kompetenční modely 5x jinak-inspirace z firem různých oborů i velikostí. *Management news*. [online]. 2013 [cit. 2023-02-16]. Dostupné z WWW: <<https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/kompetencni-modely-5-x-jinak-inspirace-z-firem-ruznych-oboru-id-1818575>>.

GOODALL A., BUCKINGHAM M. Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review* [online]. 2015 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z WWW: <<https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>>.

JOBS.CZ: Pandora-prodejní asistent/ka [online]. 2023 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z WWW: <<https://beta.www.jobs.cz/rpd/1562850853/?searchId=44bbf456-e334-42e8-9575-3d567778bbef&rps=233>>.

MANAGEMENTMANIA: Řízený strukturovaný rozhovor [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. Centrální databáze kompetencí [online]. 2023 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z WWW: <[https://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx#Co\\_jsou\\_kompetence](https://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx#Co_jsou_kompetence)>.

NĚMEČEK, R. Hodnotící rozhovory nejsou zbytečné, jen se musí správně uchopit. *Management news* [online]. 2017 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z WWW: <<https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/hodnotici-rozhovory-nejsou-zbytecne-jen-se-musi-spravne-ucho-id-3207232>>.

OBCHODNÍ AKADEMIE PRAHA: Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců [online]. [cit. 2023-03-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.oapraha.cz/obchodni-institut/specialista-vzdelavani-rozvoje-zamestnancu>>.

PANDORA: Our history [online]. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z WWW: <<https://us.pandora.net/en/discover/pandora-world/about-pandora/history/>>.

SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIE: Šetření dotazníkové [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z WWW: <[https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Šetřen%C3%AD\\_dotazn%C3%ADkov%C3%A9\\_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Šetřen%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MSgS))>.

TOP VISION: Tvorba systému firemního vzdělávání [online]. [cit. 2023-03-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/tvorba-systemu-firemniho-vzdelavani>>.

TREXIMA. Kompetenční modely ve firmách v ČR. *HR Monitor* [online]. 2014 [2023-02-27]. Dostupné z WWW: <<https://docplayer.cz/7198443-Hr-monitor-kompetencni-modely-ve-firmach-v-cr-zari-2014.html>>.

VOX: Hodnocení zaměstnanců efektivně [online]. [cit. 2023-03-31]. Dostupné z WWW: <<https://vox.cz/kurzy/hodnoceni-zamestnancu-efektivne/?termin=319649#doporucujeme>>.

### **Ostatní zdroje**

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI PANDORA. *Interní komunikace*. Praha, 2023.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI PANDORA. *Prezentace Hodnocení zaměstnanců*. Praha, 2019.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI PANDORA. *První dny ve společnosti Pandora*. Praha, 2019.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI PANDORA. *Sdílený disk společnosti*. Praha, 2023.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI PANDORA. *Strategie organizace*. Praha, 2022.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI PANDORA. *Školící link společnosti*. Praha, 2023.

## Seznam příloh

Příloha 1 Maketa dotazníku.....	I
Příloha 2 Výsledky dotazníkového šetření.....	IV
Příloha 3 Strukturovaný rozhovor s manažerkou prodejny č.1.....	XI
Příloha 4 Strukturovaný rozhovor se zástupcem manažerky prodejny č.1.....	XIII
Příloha 5 Strukturovaný rozhovor s manažerkou prodejny č. 2.....	XIV
Příloha 6 Strukturovaný rozhovor č. 4.....	XVI
Příloha 7 Návrh kompetenčního modelu.....	XIX
Příloha 8 Návrh vzhledu dotazníku pro 360° zpětnou vazbu.....	XX

## Příloha 1 Maketa dotazníku

1. Jsem:
  - a. Žena
  - b. Muž
2. Jak dlouho v organizaci působíte?
  - a. Méně než 1 rok
  - b. Více než 1 rok
  - c. 3 roky a více
3. Rozumíte požadavkům na pracovní výkon a nastaveným cílům organizace?
  - a. Ano, rozumím.
  - b. Spíše rozumím.
  - c. Spíše nerozumím.
  - d. Ne, nerozumím.
4. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od svého manažera/manažerky?
  - a. Každý den
  - b. Jednou týdně
  - c. Jednou měsíčně
5. Hodnotíte podávání denní zpětné vazby od nadřízených formou online komunikace jako přínosné?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
6. Co by podle Vás dalo na podávání denní zpětné vazby vylepšit? Prosím, doplňte.
  - a. Nic, způsob mi zcela vyhovuje a motivuje mě.
  - b. Jiné:
7. Pokud se vyskytne komplikace, která Vám neumožní podat pracovní výkon v požadované míře, můžete požádat svého nadřízeného o radu, která přispěje k řešení problému?
  - a. Ano, můžu se poradit.
  - b. Ne, nemůžu se poradit.

8. Jako nejvíce přínosnou formou rozvoje mých znalostí a dovedností v oboru shledávám:
- Školící link
  - Pravidelné meetingy
  - Školení s osobním setkáváním v hlavním sídle společnosti
  - Jiné
9. Při hodnotících rozhovorech řeším se svou manažerkou/manažerem tyto věci:
- Zhodnocení mého výkonu za celý rok
  - Definování mých silných stránek
  - Definování mých slabých stránek
  - Navrhujeme společná řešení pro rozvoj a zlepšení mého pracovního výkonu
  - Manažer/manažerka mě motivuje
  - Nastavujeme cíle na další rok
  - Definujeme možnosti, jak dosáhnout nově nastavených cílů
  - Jiné

#### **Část druhá: definování klíčových kompetencí**

10. Označte, prosím pět odborných kompetencí, které jsou podle Vás stěžejní pro výkon zaměstnání:
- Znalost anglického jazyka
  - Znalost jiného cizího jazyka
  - Počítačová způsobilost
  - Obsluha pokladny a finanční gramotnost
  - Úprava a aranžování zboží
  - Zbožíznalství
  - Inventarizace zboží
  - Posuzování kvality zboží (např. při reklamaci a výměně)
  - Poskytnutí odborné poradenské služby v oblasti prodeje
  - Vést administrativní agendu spojenou se zákaznickým servisem a chodem pobočky
11. Označte, prosím pět odborných kompetencí, kterými si myslíte, že disponujete:
- Znalost anglického jazyka
  - Znalost jiného cizího jazyka
  - Počítačová způsobilost
  - Obsluha pokladny a finanční gramotnost
  - Úprava a aranžování zboží
  - Zbožíznalství
  - Inventarizace zboží



- h. Posuzování kvality zboží (např. při reklamaci a výměně)
  - i. Poskytnutí odborné poradenské služby v oblasti prodeje
  - j. Vést administrativní agendu spojenou se zákaznickým servisem a chodem pobočky
12. Označte, prosím pět měkkých kompetencí, které jsou podle Vás stěžejní pro výkon zaměstnání:
- a. Efektivní komunikace
  - b. Kompetence v orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb
  - c. Organizovanost
  - d. Reprezentativní vystupování
  - e. Schopnost pracovat pod tlakem
  - f. Flexibilita
  - g. Aktivní přístup
  - h. Zodpovědnost a samostatnost
  - i. Schopnost kooperace (spolupráce)
  - j. Kreativita
13. Označte, prosím pět měkkých kompetencí, kterými si myslíte, že disponujete:
- a. Efektivní komunikace
  - b. Kompetence v orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb
  - c. Organizovanost
  - d. Reprezentativní vystupování
  - e. Schopnost pracovat pod tlakem
  - f. Flexibilita
  - g. Aktivní přístup
  - h. Zodpovědnost a samostatnost
  - i. Schopnost kooperace (spolupráce)
  - j. Kreativita

Příloha 2 Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka Otázka č. 1

<b>Pohlaví</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Žena	53	98 %
Muž	1	2 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

Tabulka Otázka č. 2

<b>Délka působení v organizaci</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Méně než 1 rok	29	54 %
Více než 1 rok	19	35 %
3 roky a více	6	11 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

Tabulka Otázka č. 3

<b>Porozumění cílům a požadavkům organizace</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano, rozumím	42	78 %
Spíše rozumím	12	22 %
Spíše nerozumím	0	0 %
Ne, nerozumím	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

Tabulka Otázka č. 4

<b>Frekvence zpětné vazby od manažera/manažerky</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Každý den	28	52 %
Jednou týdně	17	31 %
Jednou měsíčně	9	17 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

Tabulka Otázka č. 5

Zda je zpětná vazba pro zaměstnance přínosná	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	34	63 %
Spíše ano	19	35 %
Spíše ne	1	2 %
Ne	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

Tabulka Otázka č. 6

Vylepšení zpětné vazby	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nic, zpětná vazba vyhovuje	53	98 %
Jiná	1	2 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

Tabulka Otázka č. 7

Možnost požádat nadřízeného o pomoc s řešením problému	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, můžu se přijít poradit	54	100 %
Ne, nemůžu se poradit	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

Tabulka Otázka č. 8

Nejvíce přínosná forma rozvoje	Absolutní četnost	Relativní četnost
Školící link	27	49 %
Školení s osobním setkáním	10	20 %
Pravidelné meetingy	17	31 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

Tabulka 11 Otázka č. 9

<b>Téma hodnotícího rozhovoru</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Definujeme možnosti, jak dosáhnout nově nastavených cílů	40	15 %
Nastavujeme cíle na další rok	39	14 %
Manažer mě motivuje	42	16 %
Navrhujeme společná řešení pro rozvoj a zlepšení mého pracovního výkonu	41	16 %
Definování mých slabých stránek	29	11 %
Definování mých silných stránek	29	11 %
Zhodnocení mého výkonu za celý rok	44	17 %
<b>Celkem</b>	<b>264</b>	<b>100 %</b>

Tabulka Otázka č. 10

<b>Kompetence stěžejní pro výkon zaměstnání</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Znalost anglického jazyka	9	3 %
Znalost jiného cizího jazyk	14	5 %
Počítačová způsobilost	19	7 %
Obsluha pokladny a finanční gramotnost	38	14 %
Úprava a aranžování zboží	16	6 %
Zbožiznalství	47	17 %
Inventarizace zboží	21	8 %
Posuzování kvality zboží (např. při reklamaci a výměně)	29	11 %
Poskytnutí odborné poradenské služby v oblasti prodeje	42	16 %
Vést administrativní agendu spojenou se zákaznickým servisem a chodem pobočky	34	13 %
<b>Celkem</b>	<b>269</b>	<b>100 %</b>

Tabulka Otázka č. 11

<b>Odborné kompetence, kterými disponujete</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Znalost anglického jazyka	11	4 %
Znalost jiného cizího jazyk	9	3 %
Počítačová způsobilost	20	7 %
Obsluha pokladny a finanční gramotnost	39	14 %
Úprava a aranžování zboží	21	8 %
Zbožíznalství	49	18 %
Inventarizace zboží	23	9 %
Posuzování kvality zboží (např. při reklamaci a výměně)	34	13 %
Poskytnutí odborné poradenské služby v oblasti prodeje	41	15 %
Vést administrativní agendu spojenou se zákaznickým servisem a chodem pobočky	30	11 %
<b>Celkem</b>	<b>279</b>	<b>100 %</b>

Tabulka Otázka č. 12

<b>Měkké kompetence, stěžejní pro výkon zaměstnání</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Efektivní komunikace	50	19 %
Kompetence v orientaci na zákazníka	48	18 %
Organizovanost	7	3 %
Reprezentativní vystupování	46	17 %
Schopnost pracovat pod tlakem	35	13 %
Flexibilita	3	1 %
Aktivní přístup	28	10 %
Zodpovědnost a samostatnost	23	8 %
Schopnost kooperace	16	6 %
Kreativita	15	5 %
<b>Celkem</b>	<b>271</b>	<b>100 %</b>

Tabulka Otázka č. 13

<b>Měkké kompetence, kterými disponujete</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Efektivní komunikace	45	16 %
Kompetence v orientaci na zákazníka	49	17 %
Organizovanost	13	5 %
Reprezentativní vystupování	45	16 %
Schopnost pracovat pod tlakem	32	11 %
Flexibilita	2	1 %
Aktivní přístup	30	11 %
Zodpovědnost a samostatnost	32	11 %
Schopnost kooperace	17	6 %
Kreativita	17	6 %
<b>Celkem</b>	<b>282</b>	<b>100 %</b>



## Příloha 3 Strukturovaný rozhovor s manažerkou prodejny č.1

**Rozhovor ze dne 20.3.2023, 13:00**

**Tazatelka, otázka 1: Jak dlouho působíte na pozici manažerky prodejny v této společnosti?**

**Manažerka:** Na pozici manažerky působím už déle jak pět let a celkově ve společnosti letos devátým rokem.

**Tazatelka, otázka 2: Co jsou podle Vás kompetence?**

**Manažerka:** Já si myslím, že kompetence je určitá dovednost, nebo znalost, která je důležitá ke splnění úkolů spojené s určitou pozicí. Taký si myslím, že čím víc je člověk kompetentní tak na tím vyšší pozici může působit a naopak.

**Tazatelka, otázka 3: Co jsou podle Vás stěžejní kompetence pro výkon pozice prodejní asistentky?**

**Manažerka:** Tak určitě je to komunikace, bez které se člověk na této pozici určitě neobejde. Při aktivním prodeji je komunikace a její efektivita vlastně to nejdůležitější. Z toho tedy vyplývá další kompetence, aktivní přístup. Pak například organizovanost, zodpovědnost nebo flexibilita. Určitě by prodejní asistent měl mít schopnost pracovat pod tlakem, protože v naší společnosti existují období, kdy je zde hodně zákazníků a na asistentky je tedy vyvíjen velký tlak. Tato období se týkají především Vánoc, svátku svatého Valentýna, Mezinárodní den žen anebo období různých promo akcí.

**Tazatelka, otázka 4: Představte si nejlepšího zaměstnance z Vaší pobočky. Jaké kompetence ho činí tím nejlepším?**

**Manažerka:** Naše nejlepší prodejní asistentka poskytuje zákazníkům vždy skvělý servis, dokáže jim naslouchat a pomůže vždy vybrat a nakombinovat šperky tak, aby byli spokojení. Dále je určitě týmová a hodně energická. Zvládá perfektně stresové situace a nenechá se jen tak někým rozhodit. A ještě je hodně zodpovědná jak ke svěřeným úkolům, tak třeba i k reprezentaci samotné značky.

**Tazatelka, otázka 5: Co je podle Vás obsahem těchto kompetencí?**

**Manažerka:** U té komunikace určitě to, že se prodejní asistenti nesmí bát se zákazníky mluvit. Naopak, je potřeba s nimi co nejvíce komunikovat, aby mohli zjistit jaký zákazník je, co u nás asi hledá, pro koho atd. A u týmovosti je to chování k ostatním členům týmu, jestli např. dokáže pomoci ostatním. Dále jsem zmiňovala aktivní přístup, to souvisí s tím, že by měla být energická, nebát se práce jak už se zákazníky, tak i práce v obchodě jako úprava zboží, nebát se být kreativní, vymýšlet nové nápady, které by třeba oživily vzhled prodejny nebo např. tvořit kreativní šperkové uniformy atd.

**Tazatelka, otázka 6: Myslíte si, že zaměstnanci Vaší pobočky rozumí jednotlivým požadovaným kompetencím?**

**Manažerka:** Myslím, že určitě rozumí. Pokud by to byl někdo, kdo by požadavkům nerozuměl, nemohl by svou pozici a úkoly spojené s ní vykonávat. Pokud někdo zadaným úkolům nebo čemukoliv jinému nerozumí, má určitě možnost se poradit přímo se mnou, s mým zástupem anebo, třeba s někým zkušenějším z týmu. Manažer prodejny obecně dává prodejním asistentkám častou zpětnou vazbu a pak tohle vše umožňuje zaměstnancům posouvat se ve své kariéře a rozvíjet určité znalosti a dovednosti.

**Tazatelka, otázka 7: Co podle Vás bývá největším problémem při řízení pracovního výkonu obecně?**

**Manažerka:** Tak obecně si myslím, že je to nesprávné zadání nebo vysvětlení úkolů a následně to, že zaměstnanci nechápou, co se po nich chce. S tím pak souvisí fluktuace, která může být tímto faktorem ovlivněna. Další problém související s touto tematikou by mohl být např. to, že zaměstnanci obecně mají problém dosáhnout nějakého zlepšení, tedy že je špatně nastavený rozvojový nebo kariérní plán.

**Rozhovor ze dne 20.3.2023, 13:30**

**Tazatelka, otázka 1: Jak dlouho působíte na pozici manažerky prodejny v této společnosti?**

**Zástupkyně manažerky:** Ve společnosti působím od roku 2019 a konkrétně na pozici zástupce manažera již přes rok.

**Tazatelka, otázka 2: Co jsou podle Vás kompetence?**

**Zástupkyně manažerky:** Kompetence je podle mého názoru dovednost či způsobilost vykonávat určitou činnost.

**Tazatelka, otázka 3: Co jsou podle Vás stěžejní kompetence pro výkon pozice prodejní asistentky?**

**Zástupce manažerky:** Z mého pohledu je to určitě pečlivost, aktivní přístup k práci, umět pracovat v týmu, dále určitě trpělivost a samozřejmě znalost všech produktů. Musí znát z čeho jsou ty produkty vyrobeny, do jaké patří kolekce, umět je kombinovat atd. Člověk se hlavně nesmí bát mluvit a musí umět pracovat se zákazníkem.

**Tazatelka, otázka 4: Představte si nejlepšího zaměstnance z Vaší pobočky. Jaké kompetence ho činí tím nejlepším?**

**Zástupce manažerky:** Nejlepší zaměstnanec je určitě spolehlivý a týmový. Pak taky umí perfektně komunikovat a je hodně pečlivý.

**Tazatelka, otázka 5: Co je podle Vás obsahem těchto kompetencí?**

**Zástupce manažerky:** Tak pod pojmem pečlivost bych si představila, že konkrétní zaměstnanec přijímá plnou zodpovědnost za zboží, obsluhu poklady, za obsluhu zákazníků a celkově, že vše bude probíhat, tak jak má. U komunikace celkově schopnost umět mluvit, poradit, nějakým způsobem zaujmout zákazníka a taky umět další cizí jazyk. A poté u spolehlivosti např. to, že správně odvede tržbu, správně vyřeší reklamaci nebo výměnu a prostě bude plně ovládat administrativní procesy spojené s chodem pobočky.

**Tazatelka, otázka 6: Myslíte si, že zaměstnanci Vaší pobočky rozumí jednotlivým požadovaným kompetencím?**

**Zástupce manažerky:** Myslím, že na naší pobočce určitě ano a pokud ne, mají možnost vše řešit a radit se. Podle mého názoru ale hodně záleží na individuálním přístupu zaměstnance. Někteří zaměstnanci se sami rozvíjejí, mají potřebu se na vše doptávat a jiní zase naopak. Tady u té problematiky je za mě hodně důležitá zpětná vazba, kterou prodejní asistentky na naší pobočce pravidelně dostávají.

**Tazatelka, otázka 7: Co podle Vás bývá největším problémem při řízení pracovního výkonu obecně?**

**Zástupce manažera:** Jako největší problém by šla označit komunikace. Pokud nejsou správně a srozumitelně nastaveny cíle nebo např. jednotlivé úkoly a pokud jim zaměstnanci nerozumí, tak je pro ně pak těžké splnit je.

**Rozhovor ze dne 21.3.2023 12:00**

**Tazatelka, otázka 1: Jak dlouho působíte na pozici manažerky prodejny v této společnosti?**

**Manažerka:** Teď v březnu to byl rok, co jsem do společnosti nastoupila rovnou na pozici manažerka prodejny. Na tuto pozici jsem nastoupila rovnou, protože jsem před tím na stejné působil v jiné společnosti.

**Tazatelka, otázka 2: Co jsou podle Vás kompetence?**

**Manažerka:** Podle mě jsou kompetence vlastnosti nebo dovednosti, které ten daný člověk ovládá a ty mu pak umožňují vykonat určitou práci nebo činnost.

**Tazatelka, otázka 3: Co jsou podle Vás stěžejní kompetence pro výkon pozice prodejní asistentky?**

**Manažerka:** Tak určitě jsou důležité organizační schopnosti, umět komunikovat, být flexibilní anebo také pozitivní a příjemné vystupování. Taky je hodně důležité, aby prodejní asistent dokázal pracovat v týmu, ale také samostatně např. na zadání nějakého zvláštního úkolu, umět si poradit, když na pobočce zrovna není nikdo zkušenější atd.

**Tazatelka, otázka 4: Představte si nejlepšího zaměstnance z Vaší pobočky. Jaké kompetence ho činí tím nejlepším?**

**Manažerka:** No z mého týmu je těžko vybírat jednoho nejlepšího zaměstnance, protože jsou všichni skvělí. Ale pokud tedy musím vybrat a představit si jen jednoho, nejlepšího, tak tedy tahle osoba má skvělé komunikační schopnosti. Dále nejvíce oceňuji to, že dokáže skvěle naplánovat a zorganizovat celý den na pobočce (rozvrhnout úkoly a veškeré aktivity tak, aby se vše stihlo a vše bylo tak jak má). Umí taky skvělý zákaznický servis, což je jasně vidět na jejich individuálních výsledcích má dokonce „své“ zákazníky, kteří se vrací na naši pobočku přímo za ní. No a taky perfektně zná vše nabízené zboží, historii a pilíře společnosti, kterou skvěle reprezentuje a je velice pečlivá např. jak udržuje pořádek v zásobách zboží.

**Tazatelka, otázka 5: Co je podle Vás obsahem těchto kompetencí?**

**Manažerka:** Obsahem? Tak u komunikačních schopností je to určitě celkové příjemné vystupování, dále např. rozpoznání, jakým stylem zákazník mluví, jestli třeba pospíchá nebo ne, jestli je spíš uzavřenější nebo hlasitější a potom schopnost celkově zajistit všechny potřeby zákazníka. Obsahem kompetence organizování je zajistit chod pobočky v daný den, určit si prioritu úkolů anebo třeba dokázat rozdělit úkoly mezi členy týmu, pokud např. nejsme já nebo můj zástupce v ten den přítomni. Pod zákaznickým servisem si představuji aktivity jako zase celkové příjemné vystupování, kterým dokážeme zákazníka upoutat a oslovit, schopnost zajistit všechny zákaznické potřeby, nabídnout nejlepší varianty a východiska v oblasti produktů, umět zákazníkům pečlivě naslouchat a samozřejmě dokončit prodej. A dále u znalosti zboží je určitě základem vědět vše potřebné o nabízeném sortimentu (z čeho daný šperk je, jak se o něj následně starat), potom taky musí vědět, co se kde v obchodě nachází, mít nějaký všeobecný

přehled o zboží na pobočce nebo o tom, které je třeba vyprodané a případně za to vyprodané nalézt alternativu. No zkrátka mít celkový přehled jak o zásobách, tak o složení a dostupnosti.

**Tazatelka, otázka 6: Myslíte si, že zaměstnanci Vaší pobočky rozumí jednotlivým požadovaným kompetencím?**

**Manažerka:** Myslím, že rozumí. Já teď působím na pobočce, která je nově otevřena a je zde převážně nový personál. Ale všichni moji asistenti prodeje byli předem zaškoleni na různých pobočkách po Praze a mají neustálou možnost se v dovednostech a znalostech zdokonalovat např. přes link.

**Tazatelka, otázka 7: Co podle Vás bývá největším problémem při řízení pracovního výkonu obecně?**

**Manažerka:** Myslím, že udržet stále namotivováni tým. Lidé nejsou stroje a může se stát, že někdo má např. slabší období, něco prožívá, nebo ho práce přestane bavit. Ale tady ve společnosti si myslím, že se všichni manažeři i vedení snaží tu motivaci udržet, jak jen to jde. Neustále probíhají různé soutěže (týmové i individuální) nebo nabídky na různé finanční odměny. Taky se neustále ten výkon měří a hlídá, pokud nastane nějaký problém, tak je ve zvyku se snažit ho hned vyřešit a odstranit.

**Rozhovor ze dne 24.3.2023, 14:00**

**Tazatelka, otázka č. 1: Kdo má momentálně na starost řízení pracovního výkonu v organizaci?**

**Manažerka:** Tak momentálně všechny personální procesy, tedy včetně řízení výkonu, vykonávány regionální manažerkou a my (jako manažeři prodejen) jim občas pomáháme. Vždy si různé činnosti rozdělujeme např. podle času nebo podle zkušeností. Konkrétně řízení pracovního výkonu je nastaveno stejně pro celou společnost, kdy se hlavně monitoruje plnění KPI's.

**Tazatelka, otázka č. 2: Na jaké oblasti se nejčastěji zaměřuje vzdělávání pracovníků?**

**Manažerka:** U nás se nejčastěji vzděláváme v kurzech na školícím linku, které jsou v největším procentu o nových kolekcích, konceptech a případně procvičují znalost nějaké strategie. Najdou se tam i školení na právě zmiňované ukazatele výkonu a v nich je, jak např. dosáhnout vyšších výsledků u těchto ukazatelů. A poté na školení v kanceláři se např. procvičují nějaké scénky, co dělat když, nebo jak by to mělo na prodejně vypadat za určité situace. Takže když to shrnu, nejčastěji se vzdělávání zaměřuje na prodej a s tím spojenou znalost zboží, což je pro naši profesi klíčové.

**Tazatelka, otázka č. 3: Prodejní asistenti Vaší společnosti se zúčastnili dotazníkového šetření, ve kterém definovali pět odborných a pět měkkých kompetencí, které jsou podle jejich názoru stěžejní pro výkon jejich povolání. Následně tyto kompetence byly ověřeny ve strukturovaných rozhovorech se dvěma manažerkami prodejny a jednou zástupkyní. Mohla byste prosím popsat, jaké je momentální požadované chování u jednotlivých kompetencí? Začaly bychom kompetencí zbožíznalství.**

U zbožíznalství je po asistentech požadováno, aby opravdu dopodrobna věděli vše o tom, co zákazníkům nabízejí. Takže musí perfektně znát všechny materiály, to, jakým způsobem se zboží vyrábí, jaké jsou třeba reakce těch kovů (na což musí zákazníka upozornit). A také k tomu samozřejmě patří znalost všech kolekcí, i třeba těch, které už se neprodávají.

**Tazatelka, otázka č. 4: Definujte, prosím požadované projevy chování u kompetence odborná a poradenská služba zákazníkovi:**

**Manažerka:** Tak, u téhle kompetence považuji za nezbytné právě to, co jsem zmiňovala v předchozí otázce. Je důležité, aby prodejní asistenti zákazníka poučili o tom, co si vlastně kupuje, tedy upozornit na možné reakce kovů a o tom, jak o šperky řádně pečovat, čemu se vyvarovat. Tyhle informace je dobré zákazníkovi sdělovat hned při výběru anebo na konci prodeje, kdy se zákazníkovi nabízí např. pečující sada o šperky. K poradenským službám bych např. zařadila i to, že zákazníka upozorníme na probíhající akce, nebo některé slevové nabídky, které společnost nabízí celoročně. Můžeme tím zákazníkovi pomoci ušetřit peníze.

**Tazatelka, otázka č. 5: Definujte, prosím požadované projevy chování u kompetence obsluha pokladny a finanční gramotnost**

**Manažerka:** Zde asi není potřeba dlouhého popisu, je zkrátka důležité, aby zaměstnanci perfektně znali náš pokladní systém a zvládli v něm vykonat všechny potřebné operace jako markování zboží, výměnu, uzavření pokladny, její inventarizaci atd.

**Tazatelka, otázka č. 6: Definujte, prosím požadované projevy chování u kompetence posuzování kvality zboží**

**Manažerka:** Tato kompetence dle mého názoru souvisí se zbožiznalstvím, protože pokud asistentka nemá o zboží dostatečné znalosti, těžko bude posuzovat jeho kvalitu. Zařadila bych sem asi rozpoznání originálního zboží od padělků a posoudit, zda je zboží vhodné přijmout do reklamace nebo výměny. Také by sem šlo zařadit, že prodejní asistent by měl být schopný vykonat drobné opravy zboží. S tím se na prodejně určitě může setkat, např. u různých zapínání atd.

**Tazatelka, otázka č. 7: Definujte, prosím požadované projevy chování u kompetence vedení administrativy**

**Manažerka:** S administrativou se na pobočkách setkáváme opravdu každý den. Tady je jen důležité, aby prodejní asistenti opravdu dobře znali veškeré procedury od registrace a výhodách do Pandora klubu, různých promo akcích. Další důležitá věc je, aby s těmito postupy byli schopni seznámit zákazníky a uměli správně vyplnit všechny potřebné formuláře jako např. k reklamacím nebo si umět správně zapsat šperkovou uniformu.

**Tazatelka, otázka č. 8: Definujte, prosím požadované projevy chování u kompetence reprezentativní vystupování**

**Manažerka:** Reprezentativní vzhled a celkově vystupování je pro práci v naší společnosti určitě stěžejní. Naši zaměstnanci by měli vyzařovat inspirativním upraveným vzhledem. S různými doporučeními jsou zaměstnanci seznámeni hned v jejich první den. Patří sem jemný upravený make-up, upravené vlasy a nehty. Dále „dress code“ organizace, kterým je nošení černého nebo bílého oblečení, aby na něm šperky hezky vynikly. Samozřejmě je také důležité se nějak reprezentativně chovat a vyjadřovat a tím vším vlastně prezentovat celou značku a její hodnoty.

**Tazatelka, otázka č. 9: Definujte, prosím požadované projevy chování u kompetence efektivní komunikace**

**Manažerka:** Tato kompetence je opět jedna z těch nejvíce důležitých, protože ji vlastně využíváme nonstop při naší práci, ať už v předávání informací zákazníkům, vedení nebo v týmu. Důležité je umět efektivně zvládat řešit problémy, právě pomocí komunikace. Pro různé typy situací existují i jakési doporučené věty, které zaměstnanec může (nebo by měl) použít pro „vykomunikování“ určité situace nebo problému.

**Tazatelka, otázka č. 10: Definujte, prosím požadované projevy chování u kompetence schopnost pracovat pod tlakem**

**Manažerka:** Toto je hodně důležité hlavně při v obdobích, kdy máme v obchodech velký nápor lidí. To je např. o Vánocích, Valentýn, nebo nějaké akční dny. Tady je určitě důležité snažit se mít pořád stejně kvalitní zákaznický servis ale zároveň být schopen trochu přizpůsobovat tempo. Prostě dělat vše proto, aby na prodejně byla stále pozitivní atmosféra, i když např. nastane nějaký problém a taky se snažit, aby daná situace neměla velký defekt na výsledky.

**Tazatelka, otázka č. 11: Definujte, prosím požadované projevy chování u kompetence orientace na zákazníka**

**Manažerka:** Zde bych zařadila zmiňovaný zákaznický servis, kdy asistentka prodeje musí udělat pro zákazníka maximum, aby se na pobočce cítil dobře a vrátil se. Prodejní asistent by měl být schopen zodpovědět veškeré dotazy, umět doporučit vhodné produkty, nebo např. umět rozeznat potřeby zákazníka.

**Tazatelka, otázka č. 12: Definujte, prosím požadované projevy chování u kompetence aktivní přístup**

**Manažerka:** Tuhle kompetenci máme definovanou i v požadavku pro pracovní místo. Je prostě důležité, aby zaměstnanci přistupovali aktivně ke všem zadaným úkolům, aktivně se podíleli např. na údržbě a vylepšování vzhledu pobočky, šperkových uniforem. Prostě byli celkově kreativní a sami vyhledávali práci, např. jevili zájem o vzdělávání a trendy v oboru.



Příloha 7 Návrh kompetenčního modelu

<b>Odborné kompetence</b>	Zbožiznalství	3
	Poskytnutí odborné poradenské služby v oblasti prodeje	3
	Obsluha pokladny a finanční gramotnost	3
	Posuzování kvality zboží	3
	Vedení administrativy spojené s chodem pobočky	3
<b>Měkké kompetence</b>	Reprezentativní vystupování	4
	Efektivní komunikace	3
	Schopnost pracovat pod tlakem	3
	Kompetence v orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb	4
	Aktivní přístup	2

Příloha 8 Návrh vzhledu dotazníku pro 360° zpětnou vazbu

Vaše pracovní pozice .....

Pozice hodnoceného zaměstnance.....

**Bodová stupnice:**

<b>0</b>	Žádné znalosti a dovednosti v oboru a v dané problematice.
<b>1</b>	Velmi podprůměrná úroveň, jedinec má obecné povědomí o oboru nebo malé poznatky získané z praxe.
<b>2</b>	Podprůměrná úroveň, jedinec ovládá základní poznatky z oboru a dokáže je aplikovat do praxe.
<b>3</b>	Průměrná úroveň kompetence, jedinec je schopný podat dobrý výkon. Dále disponuje praktickými zkušenostmi z dané oblasti.
<b>4</b>	Optimální úroveň kompetence, jedná se o zkušeného jedince, který disponuje dostatečnými teoretickými vlastnostmi a jeho praktické schopnosti jsou získané z praxe a jsou na vysoké úrovni.
<b>5</b>	Výborná úroveň, jedná se o jedince, který disponuje velkým spektrem teoretických znalostí v oboru a expertní praktické znalosti, tedy je specialistou svého oboru.

**Ohodnoťte, prosím následující kompetence pomocí čísel 0-5.**

**Zbožiznalství**

*Zaměstnanec má znalosti a orientaci v oblasti zbožiznalství. Má všechny potřebné znalosti o nabízeném zboží a ví, jak s ním zacházet a pečovat o něj.*

Konkrétní projevy chování:

- Prodejní asistent má přehled o veškerých zásobách a stavu zboží na své pobočce.
- Prodejní asistent zná veškerou nabídku zboží, nejnovější trendy v oboru a všechny nabízené kolekce.
- Prodejní asistent perfektně zná všechny materiály, ze kterých je zboží vyrobeno.

Hodnocení:	
------------	--

### **Poskytnutí odborné poradenské služby v oblasti prodeje**

*Schopnost umět poskytnout odbornou radu o nabízeném zboží v rámci jeho prodeje a dokázat odpovědět na všechny zákaznickovy dotazy.*

- Prodejní asistent dokáže zákazníkovi poradit s péčí o šperky a případně doporučit vhodné prostředky pro péči.
- Prodejní asistent poučuje zákazníka o materiálech, ze kterých je jím zakoupený produkt vyroben a upozorňuje ho o případných rizikách zničení.
- Prodejní asistent informuje zákazníka o probíhajících promo akcích, slev nebo výhodách registrace do Pandora klubu.

Hodnocení:	
------------	--

### **Obsluha pokladny a finanční gramotnost**

*Zaměstnanec ovládá konkrétní pokladní systém je schopen zacházet s penězi a provádět s nimi požadované operace.*

- Prodejní asistent dokáže zákazníkovi poradit s péčí o šperky a případně doporučit vhodné prostředky pro péči.
- Prodejní asistent poučuje zákazníka o materiálech, ze kterých je jím zakoupený produkt vyroben a upozorňuje ho o případných rizikách zničení.
- Prodejní asistent informuje zákazníka o probíhajících promo akcích, slev nebo výhodách registrace do Pandora klubu.

Hodnocení:	
------------	--

### **Posuzování kvality zboží**

*Schopnost posoudit kvalitu a stav daného zboží dle interních pravidel společnosti.*

- Prodejní asistent dokáže posoudit, zda je zboží možno přijmout do reklamace nebo výměny.
- Prodejní asistent rozpozná originální zboží od padělaného.
- Prodejní asistent zvládne provést jemné opravy na zboží.

Hodnocení:	
------------	--

## Vedení administrativy spojené s chodem pobočky

*Zaměstnanec zná a dokáže vykonat všechny administrativní procesy s chodem pobočky a zná jejich podmínky.*

- Prodejní asistent zná veškeré administrativní procesy spojené s chodem pobočky.
- Prodejní asistent je schopna správně vyplnit veškeré formuláře spojené s administrativou (reklamační formuláře, formuláře pro výměnu zboží, zápis denních výsledků do tabulky, zápis šperkové uniformy).
- Prodejní asistent zná všechny procedury a postupy, týkající se akcí a slev, dále např. předání dárkového zboží, reklamaci a výměn zboží. Umí s těmito procedurami pracovat, zná jejich podmínky.

Hodnocení:	
------------	--

## Reprezentativní vystupování

*Svým chováním, vzhledem a jednáním reprezentuje hlavní hodnoty a jméno společnosti. Snaží se o to, aby byl pro zákazníky inspirací.*

- Prodejní asistent svým vystupováním reprezentuje hlavní pilíře a hodnoty organizace.
- Prodejní asistent disponuje inspirativním, upraveným vzhledem a inspirativní šperková uniformou.
- Prodejní asistent dodržuje „dresscode“ podle pravidel nastavených organizací, tedy nošení pouze černého a bílého, elegantního oblečení.

Hodnocení:	
------------	--

## Efektivní komunikace

*Zaměstnanci nedělá problém komunikovat se zákazníky, členy týmu nebo vedením organizace. Diskutuje o problémech a efektivně je řeší a sdílí nové poznatky a informace.*

- Prodejní asistent dokáže a snaží se efektivně řešit problémy jak v pracovním kolektivu, tak se zákazníky.
- Prodejní asistent je schopen předávat informace jak v týmu, tak zákazníkovi nebo vedení.
- Prodejní asistent/oslovuje nově příchozí zákazníky a snaží se je zaujmout.
- Prodejní asistent používá věty a fráze doporučené společností např. pro koupi doplňkových produktů nebo registrace do Pandora klubu.

Hodnocení:	
------------	--

## Schopnost pracovat pod tlakem

*Schopnost přizpůsobit pracovní výkon práci pod tlakem a snaha udržet pozitivní atmosféru na pobočce.*

- Prodejní asistent dokáže své tempo přizpůsobit počtu zákazníků na prodejně (stále se ale snaží udržet kvalitní pracovní výkon).
- Prodejní asistent řeší stresové situace tak, aby byl zákazník spokojený.
- Prodejní asistent ve stresových situacích se snaží na prodejně udržovat příjemnou atmosféru tak, aby se zákazníci cítili co nejvíce komfortně.

Hodnocení:	
------------	--

## Kompetence v orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb

*Zákazník je pro prodejního asistenta prioritou, snaží se identifikovat všechny jeho potřeby a přání a následně jim vyhovět.*

- Prodejní asistent dokáže naslouchat zákazníkovi a snaží se vyhovět všem jeho přáním a potřebám.
- Prodejní asistent dokáže rozpoznat typy zákazníků podle teorie společnosti a na základě tohoto rozpoznání ví, jak s jednotlivými typy zákazníků pracovat.
- Prodejní asistent je schopen zákazníkovi zodpovědět všechny dotazy týkající se zboží a společnosti.

Hodnocení:	
------------	--

## Aktivní přístup

*Zaměstnanec aktivně přistupuje k zadaným úkolům a zajímá se o dění v oboru.*

- Prodejní asistent sám od sebe se zajímá a navrhuje způsoby pro zlepšení výsledků, vzhledu pobočky, vztahů v týmu atd.
- Prodejní asistent má zájem o vzdělání a rozvoj svých dovedností v oboru.
- Prodejní asistent se zajímá o aktuální trendy v oblasti módy a šperků.

Hodnocení:	
------------	--





# Řízení pracovního výkonu se zaměřením na kompetenční modely ve společnosti Pandora

Markéta Stulíková, PEMBC02

# Cíl práce

## Hlavní cíl

- Analýza současného stavu řízení pracovního výkonu
- Navrhnout jeho zlepšení

## Dílčí cíle

- Identifikace klíčových kompetencí
- Vytvoření návrhu na kompetenční model
- Navrhnout doporučení pro zefektivnění řízení pracovního výkonu

## Použité metody

- Literární rešerše
- Dotazníkové šetření
- Strukturované rozhovory

# Postup řešení

## Struktura práce

- Vymezení teorie problematiky
- Určení výzkumných metod
- Popis současného stavu řízení pracovního výkonu
- Tvorba kompetenčního modelu
- Definování doporučení

## Zdroje

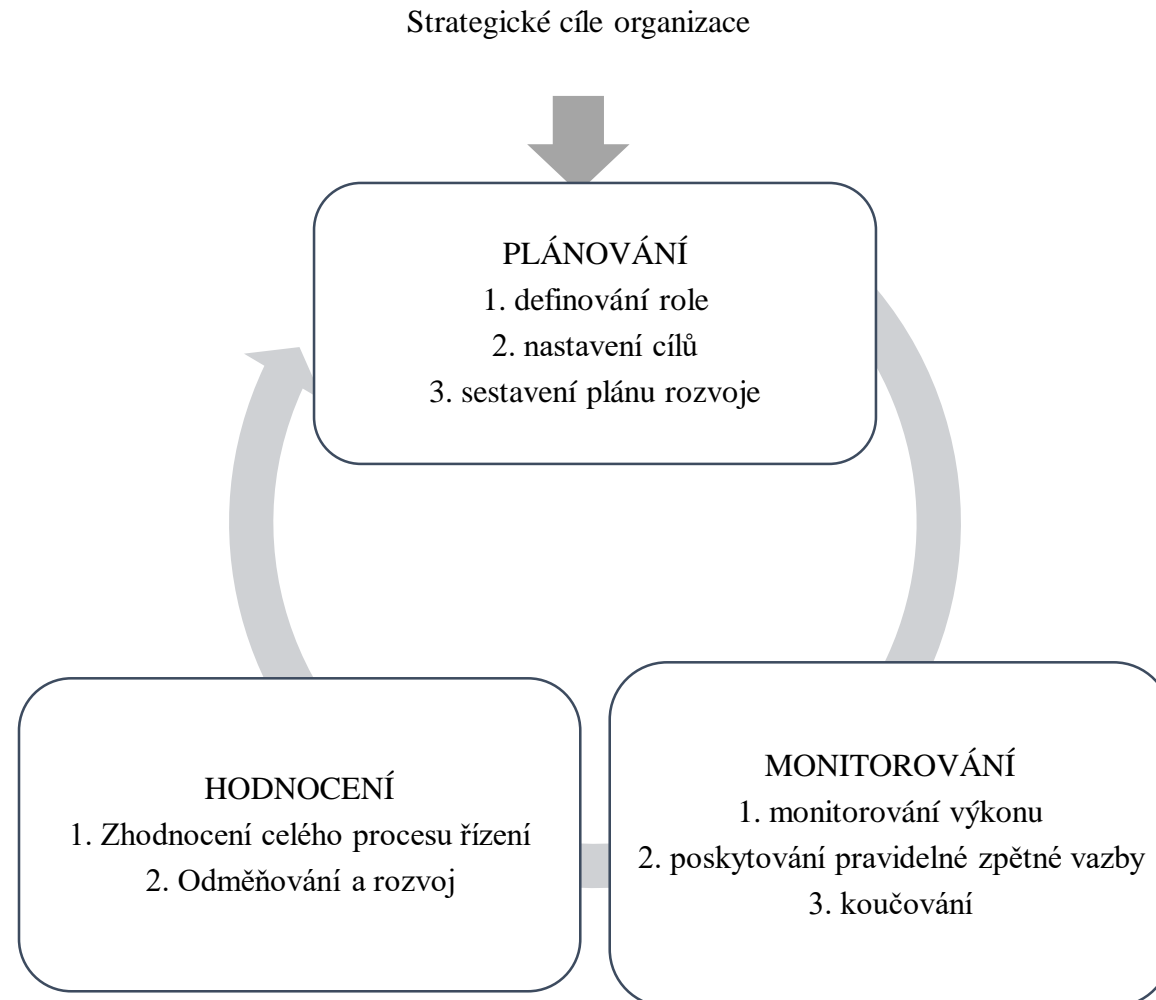
- Primární a sekundární zdroje
- Centrální databáze kompetencí
- Interní zdroje společnosti Pandora

## Představení společnosti

- Vznik v roce 1982
- Zaměření: prodej a výroba šperků
- Uvedení kolekce Moments, rok 2000
- V ČR: 16 poboček, 101 zaměstnanců



# Cyklus řízení pracovního výkonu



# Řízení pracovního výkonu ve společnosti Pandora



**Porozumění požadavkům na výkon:** 77,6 % plně rozumí - 22,2 % spíše rozumí

**Způsob monitorování výkonu:** 63 % přínosný – 35,5 spíše přínosný – 1,5 % spíše nepřínosný

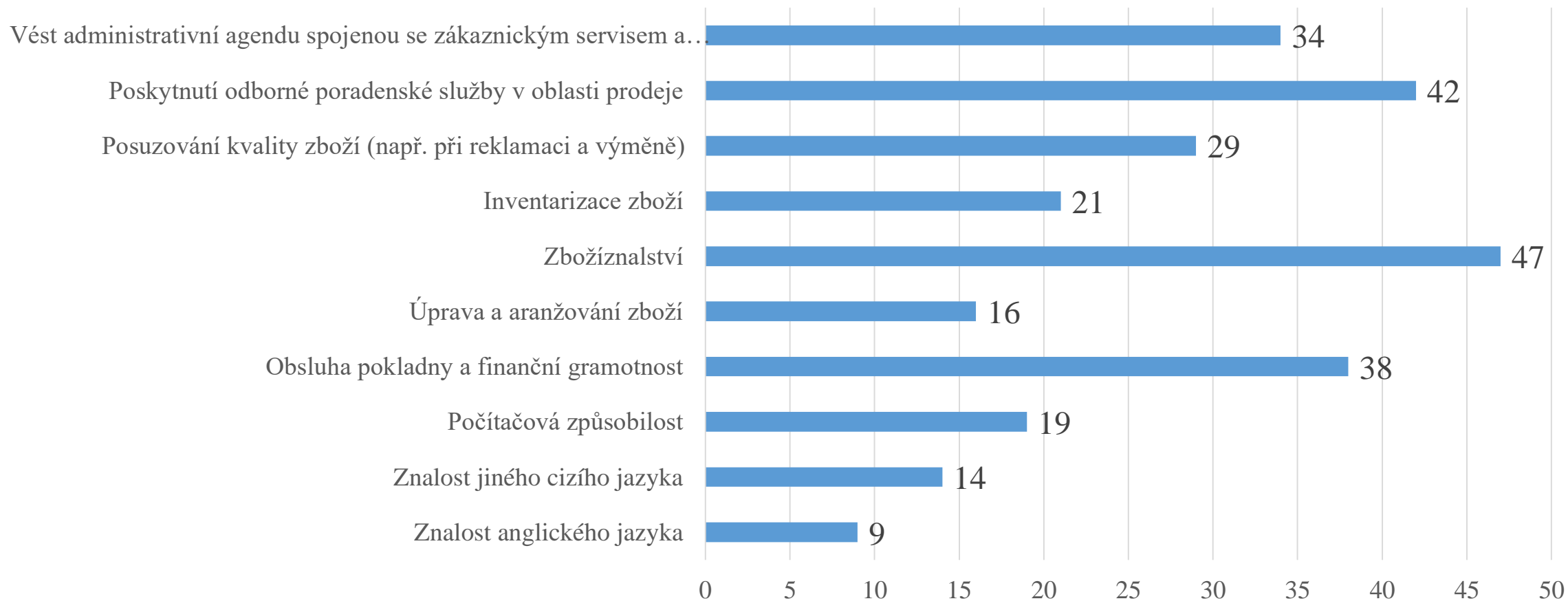
**Přínosná forma vzdělávání a rozvoje:** 48,3 % školící link – 31 % meetingy – 20,7 % školení s osobním setkáním

**Obdržení zpětné vazby od manažera:** 51,9 % každý den – 31,5 % jednou týdně – 16,7 % jednou měsíčně

## **Nejčastěji probíraná témata na hodnotících rozhovorech:**

- Motivace od manažera
- Návrh aktivit vhodných pro rozvoj a vzdělávání
- Definování možností pro dosažení cílů
- Nastavení cílů pro další období

# Odborné kompetence stěžejní pro výkon pozice prodejní asistent



Zdroj: vlastní zpracování

# Měkké kompetence stěžejní pro výkon pozice prodejní asistent



Zdroj: vlastní zpracování

# Návrh na kompetenční model pro pozici prodejní asistent



<b>Odborné kompetence</b>	Zbožiznalství	3
	Poskytnutí odborné poradenské služby v oblasti prodeje	3
	Obsluha pokladny a finanční gramotnost	3
	Posuzování kvality zboží	3
	Vedení administrativy spojené s chodem pobočky	3
<b>Měkké kompetence</b>	Reprezentativní vystupování	4
	Efektivní komunikace	3
	Schopnost pracovat pod tlakem	3
	Kompetence v orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb	4
	Aktivní přístup	2

Zdroj: vlastní zpracování



## Vytvoření pozice HR nebo zavedení HR aplikace

Vytvoření pozice HR  
Zavedení aplikace Sloneek



## Validizace kompetenčního modelu

Návrh vzhledu dotazníku pro 360° zpětnou vazbu



## Školení externí společností pro manažery

VOX a.s. – Hodnocení zaměstnanců efektivně  
Top Vision - Tvorba firemního systému vzdělávání  
Obchodní institut Praha – Specialista rozvoje a vzdělávání pracovníků

# Závěr a výsledky práce

---

- Práce **zanalyzovala současný stav řízení pracovního výkonu** ve společnosti Pandora
- **Identifikace klíčových kompetencí**
- **Vytvoření konkrétních popisů chování**
- **Přiřazení úrovní** k jednotlivým kompetencím
- Definování **konkrétních doporučení** pro další zefektivnění procesů řízení ve společnosti



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**