

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**Filozofická fakulta**

**Katedra sociologie a andragogiky**



**Petr Nejedlý**

**KOMPETENČNÍ MODEL PRO PRACOVNÍ  
POZICI VEDOUCÍ MALOOBCHODNÍ  
PROVOZOVNY SPOLEČNOSTI  
GECO TABAK, a.s.**

**Competency model of Geco tabak a.s. (Inc)  
retail shop manager**

**ZÁVĚREČNÁ BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.**

**Olomouc 2011**

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 20. března 2011

## **Anotace**

I když jsou v současnosti „kompetence“ pojmem velice populárním, existuje stále mnoho vedoucích pracovníků, kteří je nevyžívají ve své řídicí praxi. Cílem této práce je především vytvoření konkrétního souboru požadovaných kompetencí pro reálnou pracovní pozici, tedy kompetenčního modelu nejnižšího liniového manažera společnosti Geco tabak a.s. - vedoucího maloobchodní prodejny. Dále bych tento model chtěl uvést do života tím, že navrhnu systém hodnocení vedoucích prodejen, právě podle těchto kompetencí. Řízení lidských zdrojů podle kompetencí by se mělo stát významnou konkurenční výhodou.

## **Annotation**

Although ‘competencies’ being currently considered as a widely popular term, there are many managers who do not acknowledge them in their management practice. The main aim of this work is to design a particular set of needed competencies within a real work position. It means to design a competency model for a first-line manager position within Geco tabak a.s. (Inc.) - a retail shop manager. I would like to put the model in practice by designing system of evaluation of retail shop managers according to related competencies. Competency based human resource management is determined to stand for a considerable competitive advantage.

**Klíčová slova**

kompetence (jednotné číslo) – competency

kompetenční model – competency model

řízení lidských zdrojů – human resource management

řízení lidských zdrojů podle kompetencí – competency based human resource management

konkurenční výhoda – competitive advantage

hodnocení - evaluation

1. Úvod .....	5
2. Popis firemního prostředí .....	6
2.1 Společnost a předmět její činnosti .....	7
2.2 Orgány společnosti a jejich působnost .....	7
2.3 Poslání společnosti .....	7
2.4 Definice poslání metodou 3P .....	8
2.5 Vize společnosti .....	8
2.6 Strategie společnosti .....	9
3. Pozice vedoucího maloobchodní prodejny .....	10
3.1 Organizační struktura – systemizace pozice vedoucího maloobchodní prodejny .....	10
3.2 Pozice vedoucího maloobchodní prodejny a jeho prostředí .....	11
4. Historický vývoj požadavků na schopnosti vedoucího MOP .....	12
5. Vedoucí maloobchodní prodejny jako součást a tvůrce organizační kultury .....	16
6. Analýza a popis pracovního místa vedoucího maloobchodní prodejny .....	17
7. Kompetence a kompetenční modely .....	18
7.1 Pojem kompetence .....	18
7.2 Struktura a složky kompetence .....	20
7.2.1 Struktura .....	20
7.2.2 Základní složky kompetence .....	21
7.3 Kompetence lidí .....	22
7.4 Členění kompetencí .....	22
7.5 Přehledy a dělení klíčových kompetencí .....	23
7.6 Identifikace kompetencí – kompetenční model .....	24
7.7 Využití kompetenčního přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů .....	25
7.8 Fáze tvorby kompetenčního modelu .....	26
8. Tvorba kompetenčního modelu .....	26
8.1 Přípravná fáze .....	27
8.2 Fáze získávání dat .....	27
8.3 Analýza a klasifikace informací .....	29
8.3.1 Analýza obecného, pracovního prostředí a strategie .....	29
8.3.2 Analýza dokumentu „Popis pracovní pozice Prodavač/ka – vedoucí prodejny.“ .....	30
8.3.3 Klasifikace informací - identifikované projevy chování plynoucí z analýz .....	30
8.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu .....	31
8.5 Ověření a validizace vzniklého modelu .....	36
9. Hodnocení vedoucího maloobchodní prodejny .....	37
9.1 Definice hodnocení pracovníků .....	37
9.2 Vývoj hodnocení vedoucích maloobchodních prodejen .....	38
9.3 Hodnocení podle kompetencí .....	41
10. Aplikace systému hodnocení podle kompetencí na hodnocení vedoucího maloobchodní prodejny Geco tabak a.s. ....	41
11. Závěr .....	45
12. Literatura .....	47
13. Přílohy .....	48

## 1 Úvod

Současná doba je dobou neustálých změn ve společnosti, ale především také dobou reakcí na tyto změny. Rigidní přístup k pohledu na společnost neobstojí v procesu změn, ale především v procesu řízení lidských zdrojů. V neustálém procesu změny a zostřujícím se konkurenčním prostředí již nestačí zajistit nebo vychovat kvalifikovaného pracovníka, poskytnout mu základní informace o práci a dosadit jej na konkrétní pracovní místo. Dále jej zaúkolovat, občas zkontrolovat, odměnit a posléze připravit na odchod do důchodu. Kvalifikace, která ještě v nedávné době byla poukázkou na dobré pracovní místo, se sama o sobě stává pouze jedním ze střípků mozaiky požadavků na výkonného, efektivního a úspěšného pracovníka. Chceme-li postavit zeď, dnes už nehledáme jen zedníka, ale toho (bude-li to zedník, tím lépe) kdo ji postaví rychle, levně, kvalitně a přesně podle našich představ. S tímto přístupem se objevují nové a náročnější požadavky na schopnosti pracovníků na všech úrovních a objevuje se staronový pojem „KOMPETENCE“. Definování tohoto pojmu je obsahem dalších stran této práce a proto v úvodu jen nastíním, že kromě již zmiňovaných kvalifikačních předpokladů, dovedností a praxí získaných zkušeností počítá i s osobnostními vlastnostmi, které jejich nositeli umožňují dosahovat vytýčených cílů.

Ve své práci se zabývám obchodním prostředím, konkrétně prostředím maloobchodních prodejen tabáku a tisku společnosti Geco tabak a.s. Protože se jedná o prostředí se silnými konkurenčními tlaky, vystupuje zde potřeba zajištění kompetentního pracovníka velmi aktuálně. Cílem mé práce je vytvořit funkční kompetenční model vedoucího maloobchodní prodejny této společnosti a navrhnout využití tohoto modelu pro hodnocení pracovníků, kteří pracují na této pozici. Druhotným cílem mé práce je zhodnocení dosavadního pohledu na funkci vedoucího maloobchodní prodejny a zdůraznění důležitosti této pracovní pozice pro fungování a úspěšnost obchodní společnosti. V neposlední řadě bych zařadil mezi své cíle i to, aby případný laický čtenář této práce získal základní (ale ucelený)

pohled na to, co kompetence jsou a jakým způsobem jsou využitelné ve firemní praxi.

Na tomto místě bych chtěl objasnit, proč se dále zabývám aplikací kompetenčního modelu na hodnocení pracovníků. Celkem logické by bylo začít aplikovat model chronologicky, tedy od prvotních personalistických činností, kterými jsou získávání a výběr pracovníků. Osobně se domnívám, že v praxi již existující a fungující firmy, je po vytvoření kompetenčního modelu třeba tento prvotně aplikovat na hodnocení stávajících pracovníků. Po vyhodnocení výstupů z tohoto hodnocení se můžeme dále zabývat možným rozvojem potřebných kompetencí u stávajících pracovníků a případnou identifikací vzdělávacích potřeb ve společnosti Geco tabak a.s. Teprve následně můžeme začít aplikovat kompetenční model při získávání a výběru nových pracovníků, ať už v souvislosti s přirozenou obměnou personálu nebo v souvislosti s případnou výměnou nekompetentních zaměstnanců.

## **2 Popis firemního prostředí**

GECO TABAK, a.s. je česká obchodní společnost působící na trhu od roku 1995, resp. jako spol. s r.o. od roku 1991. V současné době společnost působí pod registrovanou obchodní značkou "GECO".

Geco tabak a.s. patří v ČR mezi největší dovozce tabákových výrobků a kuřáckých potřeb a jako jediná obchodní firma v oboru pokrývá distribucí a vlastním velkoobchodním prodejem celorepublikový trh. Současně společnost provozuje síť 230 specializovaných prodejen typu "TABÁK – TISK" s širokou nabídkou tabákových výrobků, kuřáckých potřeb, periodického tisku, telefonních kupónů, jízdenek MHD, stíracích losů, zprostředkováním příjmu sázek a výplat výher pro společnost SAZKA, a.s., a dalším doplňkovým sortimentem. Nejmladší obchodní aktivitou společnosti je provozování a prodej prodejních cigaretových automatů.

Od roku 2000 společnost působí i na trhu Slovenska, a to prostřednictvím dceřiné firmy GECO TABAK, s.r.o..

Firma zaměstnává 1400 zaměstnanců, v roce 2008 měla obrát cca 18 mld. korun.

## 2.1 Společnost a předmět její činnosti

V organizačním řádu společnosti Geco tabak a.s. (Směrnice č. 4/2004/PeÚ, Článek II. – Společnost a předmět její činnosti) je společnost charakterizována takto:

Akciová společnost GECO TABAK je právnickou osobou, která byla založena dne 25. července 1995 zrušením obchodní společnosti Geco Tabak, s.r.o. a její přeměnou bez likvidace na akciovou společnost s obchodním jménem GECO TABAK, a.s. dle ustanovení § 69 obchodního zákoníku a stala se jejím universálním právním nástupcem. Činnost společnosti a jejích orgánů se řídí stanovami společnosti.

Předmětem činnosti společnosti je:

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu
- Činnost ekonomických a organizačních poradců

## 2.2 Orgány společnosti a jejich působnost

Orgány společnosti jsou:

**valná hromada** - její postavení a působnost jsou uvedeny v článku 9 a 11 Stanov společnosti,

**představenstvo** - je statutárním orgánem společnosti, jeho postavení a působnost jsou uvedeny v článku 14 a 15 Stanov společnosti,

**dozorčí rada** - její postavení a působnost jsou uvedeny v článku 18 Stanov společnosti. (Směrnice č. 4/2004/PeÚ)

## 2.3 Poslání společnosti

Poslání společnosti je definováno heslem Geco tabak – vždy na straně svých zákazníků! Poslání společnosti lze jednoduše definovat pomocí kombinace vybraných faktorů – metoda 3P (Cimbálníková 2010, s.54)



## **2.4 Definice poslání metodou 3P**

### **PRODUCT**

Kvalitní obsloužení co největšího počtu zákazníků v obchodních centrech, kde jsou umístěny maloobchodní prodejny, při udržení co nejvyššího standartu kvality obsluhy. Prodej a distribuce prodávaného kvalitního tabákového zboží, tisku a časopisů, doplňkového zboží a služeb (terminály SAZKA), s důrazem na prodej zboží, jehož je firma přímým dovozcem. Prostřednictvím věrnostního programu „Geco karta“ poskytuje společnost svým stálým zákazníkům nadstandardní služby, ceny a bonusy.

### **PROFIT**

Jsme velkou akciovou společností se základním jměním 100 000 000Kč – obchodní společností patřící mezi 10 nejúspěšnějších obchodních firem na českém trhu a náležící do skupiny nejlepších 400 firem EU. V roce 2009 společnost Geco tabak a.s. obsadila 9. místo v žebříčku TOP 10 obchodu v České republice roku 2009 (zdroj Incoma Research).

### **PERSONAL**

Jsme mladou a dynamicky se rozvíjející společností, zaměstnávající a vychovávající odborníky v oblasti aktivního prodeje a řízení maloobchodních provozoven. Společnost rozvíjí lidské zdroje formou prohlubování vzdělání a podporující kvalitní personál, který má zájem na svém dalším odborném i profesním růstu. Ve firmě existují a jsou dodržovány standardy chování k zákazníkovi a vnitrofiremní pravidla etiky prodeje. Prodejní personál tvoří kvalitní zaměstnanci, převážně středoškolského vzdělání, na pozicích manažerů jsou převážně vysokoškolsky vzdělaní pracovníci.

## **2.5 Vize společnosti**

Podle Bělohávků je vize společnosti definována takto: „Poslání organizace se konkretizuje ve vizích a cílech. Zatímco cíle jsou racionální konkretizací poslání, vize mají charakter emocionální a volní. Vize nebo

strategická vize je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, o značné emocionální síle, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměrňuje. Vedoucí, který chce svou vizi realizovat, ji musí komunikovat a přenášet na své podřízené.“ (Bělohlávek 1996, s. 76)

Společnost Geco tabak své vize definovala do emotivního hesla: „Největší prodejní síť, široký sortiment ....“ V podstatě je vizí udržení a další rozšiřování pozice tržního vůdce v odvětví a další expanze na nové trhy. Toto přímo souvisí se zkvalitňováním personální práce a návazným hodnocením lidí na výkonných pozicích nižšího managementu.

## 2.6 Strategie společnosti

Strategické cíle určené vedením společnosti

- v oblasti prodeje dosáhnout nárůstu (udržení) objemu prodeje tabákových výrobků (konkrétní informaci neuvádím s ohledem na obchodní tajemství) a posílení pozice tržního vůdcovství
- plné zavedení bonusového systému pro zákazníky – bonusová karta

Činnosti, vedoucí k naplnění strategie je nutné směřovat

- směrem k zákazníkům (zvýšení prodeje) – zvýšit spokojenost zákazníků
- směrem k pracovníkům (přesvědčení pracovníků, identifikace s cílem, aktivita) – podpořit rozvoj lidských zdrojů.

Uvedenou strategii lze identifikovat jako generickou strategii diferenciací. Ke splnění úkolu (v oblasti prodeje a zavedení nové zákaznické karty) je třeba využít odlišení přístupu prodejního personálu od prodejců konkurence. Podmínky na trhu jsou (vzhledem k legislativě a zavedení fiskálních kolků tabákového zboží) stejné a konkurenční výhodu lze získat v tomto směru pouze odlišným přístupem k zákazníkovi. Extenzivní rozvoj odvětví je na českém trhu téměř u konce a trh je z teritoriálního hlediska obsazen. Je jediná cesta zvyšování prodeje, a to cesta intenzifikace. Diferenciací by měla probíhat právě v této oblasti. Je třeba posílit identifikaci pracovníků s firmou a vytvořit motivační a hodnotící systém pro aktivitu pracovníků při nabídce konkrétních druhů zboží a pro zavádění zákaznické karty. Klíčovým pracovníkem je v tomto směru nejnižší liniový manažer –

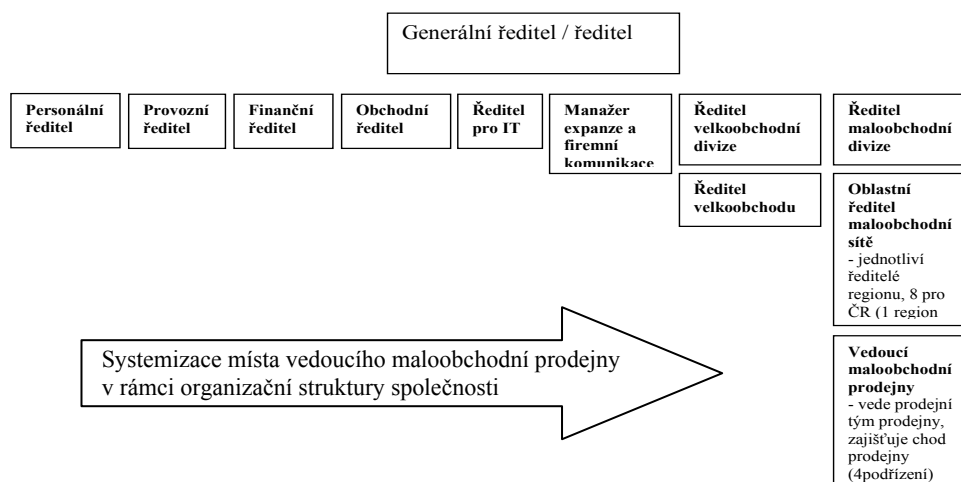
vedoucí maloobchodní prodejny. Tento svým působením a uplatňováním manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení a kontrola) na liniové úrovni přímo ovlivňuje naplňování strategických záměrů společnosti.

### **3 Pozice vedoucího maloobchodní prodejny**

#### **3.1 Organizační struktura – systemizace pozice vedoucího maloobchodní prodejny.**

Organizační struktura společnosti Geco tabak je řešena divizionálně, hlavními (produktivními) činnostmi je velkoobchod a maloobchod. Ostatní činnosti jsou sloučeny pro obě divize a spadají pod vedení společnosti. Jde o případ organizační struktury, který nazývá Bělohlávek jako „falešná divizionální struktura“ a tvrdí o něm: „Divizionální organizační struktura bývá často výsledkem transformace organizace, která se rozrostla a pro kterou se už funkcionální struktura stala nepružnou a neúnosnou. U nás jde často o falešnou divizionální strukturu, kde výrobní jednotky, dříve zvané střediska nebo provozy, jsou přejmenovány na divize. Ve skutečnosti však těmto „divizím“ zůstávají pouze výrobní úkoly a ostatní činnosti – zejména ekonomiku a marketink – nadále plní útvary generálního ředitelství.“ (Bělohlávek 1996, s. 97)

Organizační struktura společnosti Geco tabak, zaměřená na systemizaci maloobchodní divize a místa vedoucího maloobchodní prodejny.



Zpracováno podle Směrnice č. 4/2004/PeÚ – „Organizační řád společnosti Geco Tabak a.s., příloha 1, příloha 14 a příloha 15, s platností od 4.2006

### 3.2 Pozice vedoucího maloobchodní prodejny a jeho prostředí

Pozice vedoucího maloobchodní prodejny Geco je spojena se společenským statutem, který může být zatížen předsudky o práci trafikantů. Tato je částí společnosti vnímána jako jednoduchá práce určená pro osoby invalidní nebo osoby v neproduktivním věku. Tyto předsudky se projevují především ve fázi výběru pracovníků, kdy i přes jasně definované požadavky pro kandidáty této pozice má část uchazečů značně zjednodušené představy o této práci a považuje práci v „trafice“ za jednoduchou. Vzhledem k umístění provozoven Geco tabaku v nákupních centrech s rychloobrátkovým prodejem a velkým počtem návštěvníků musí vedoucí prodejny být mimořádně odolný proti stresovým situacím, musí být vysoce komunikativní a schopný řešit řadu operativních problémů. Kromě jiného musí zvládat práci s výpočetní technikou, řízení pracovního kolektivu, vlastní prodej a prodejní techniky. Při srovnávání množství práce a

odpovědnosti s jinými pracovníky prodejen obchodních galerií vychází jednoznačně práce vedoucího maloobchodní prodejny jako jedna z nejsložitějších.

#### **4 Historický vývoj požadavků na schopnosti vedoucího MOP**

Z historického hlediska prošel náhled vedení společnosti na pozici vedoucího maloobchodní prodejny (tedy spíše na požadované schopnosti tohoto pracovníky) Geco tabaku, několika historickými fázemi.

- 1997-1998 - vedoucí jako dozor nad prodavačkami

V tomto období došlo k založení maloobchodní divize firmy a začala realizace plánu na budování sítě, a to bez větších zkušeností s maloobchodním prodejem. Vedoucí měl dozor nad prodavačkami, zajišťoval objednávky a denně zpracovával tržbu prodejny. Vedoucí prodejny byl pojmán spíše jako prodavač s více povinnostmi než jako liniový manažer.

- 1998-2005 – vedoucí jako provozní pracovník

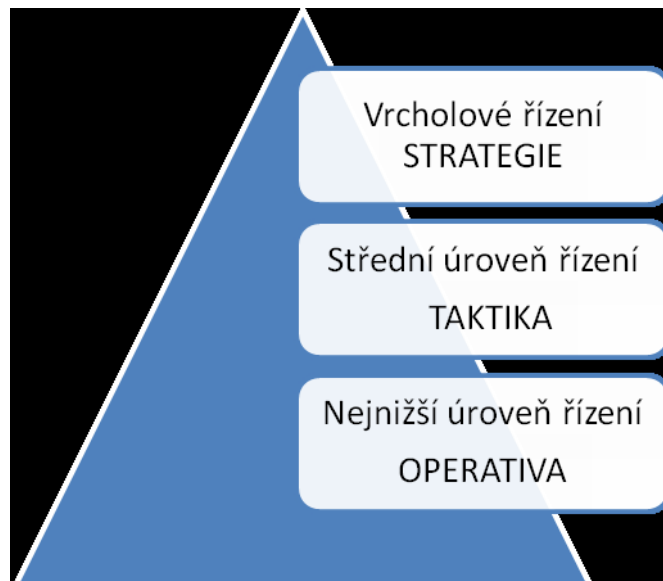
V období nejsilnější expanze prodejen byl vedoucí prodejny vedením firmy chápán jako pracovník zajišťující především technický a provozní chod provozovny – tedy příprava prodejny, výběr zaměstnanců, pomoc při otevírání jiných prodejen, inventarizační činnost, zavádění výpočetní techniky, zajišťování zásobování, přenos dat a informací centrále.

- 2005-2009 – vedoucí jako provozní a obchodní pracovník prodejny

V této době se začíná vyrovnávat podíl mezi výkonem provozních a obchodních (prodejních) činností. Se zřízením funkce obchodního ředitele maloobchodní divize začíná pomalu převažovat důležitost složky prodejní nad složkou provozních činností. Náhled na prodejnu už není pouze z hlediska fungování a reprezentace firmy, ale především je vnímána jako výnosové středisko.

- 2009 doposud – vedoucí jako garant prodeje ve značkové prodejně GECO  
Provozní činnosti byly standardizovány a vedoucí začíná být plně vnímán jako liniový manažer nejnižší úrovně řízení, garant prodeje (osoba odpovědná za plnění plánu) a také klíčová osoba pro tvorbu zisku

maloobchodní divize. V popředí je intenzivní práce se zákazníkem, aktivní nabídka, zavádění zákaznického věrnostního programu (Geco karta) a aktivní práce s podřízenými.

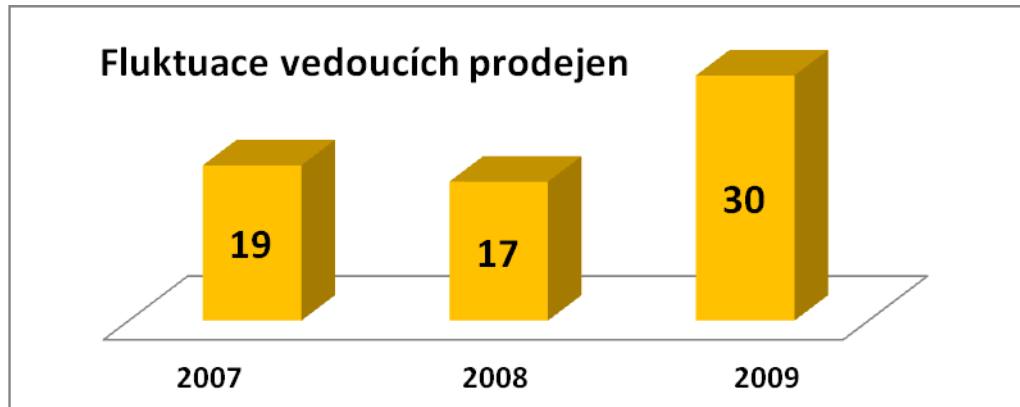


Řídící pyramida s vyznačenými stupni úrovně řízení. (Bedrnová, Nový 2004, s. 129)

Při podrobnějším pohledu na výše uvedené fáze historického vývoje požadavků na práci vedoucího maloobchodní prodejny je patrné, že v každém období vystupovaly do popředí potřeby jiných schopností a způsobilostí (úmyslně se na tomto místě vyhýbám použití pojmu kompetence) a vlastností. V období změn a přelomů jednotlivých období pak docházelo i ke změnám pohledu na hodnocení jednotlivců ze strany hodnotitelů (nadřízených vedoucího maloobchodní prodejny – oblastního ředitele, ředitele maloobchodní divize i vrcholového managementu).

Jako příklad můžeme uvést období let 2005–2009, kdy se hodnotící hledisko pomalu mění z procesního na výkonové. V této době někteří vedoucí prodejen nechápali, proč jsou hodnoceni špatně za nízké prodeje, když před rokem dostávali odměny za bezproblémový chod prodejny v oblasti čistoty, vystavení a ocenění zboží, pečlivě vedené evidence docházky a dalších provozních záležitostí. Uvedená skutečnost je kauzálním důsledkem změny strategie společnosti v tomto období z extenzivního růstu

na růst intenzivní. Tímto dochází ke změně povahy úkolu a ke změně přístupu nadřízeného manažera (oblastního ředitele maloobchodní sítě). Někteří vedoucí reagovali na tuto změnu (především na požadavek uplatňování odlišných schopností než doposud) podáním výpovědi z pracovního poměru.



Zdroj: Výroční zpráva maloobchodní divize Geco tabak a.s. za rok 2009

Tento fenomén se dá přirovnat ke ztrátě motivace k práci, která vzniká narušením equilibria osobnosti (osobnostního typu jedince) a tří složek:

- povahy úkolu,
- typem nadřízeného manažera,
- organizační kulturou.

V období změny ve společnosti Geco tabak a.s. došlo ke změně povahy úkolu a změně v přístupu oblastního ředitele (nadřízeného manažera).

Crkalová a Riethof tvrdí, že: „Klíčovým faktorem pro udržení a motivování zaměstnance v pracovním týmu je soulad mezi osobnostním typem zaměstnance, úkoly, které musí vykonávat, organizační kulturou a osobnostním typem manažera, případně kouče.“ Dále pak tvrdí, že: „Je zajímavé, že jeden z nejčastěji používaných prostředků k udržení zaměstnanců – finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody – v tomto diagramu chybí. Ukazuje se totiž, že finanční prostředky jsou podmínkou nutnou, nikoliv však dostačující pro udržení zaměstnanců.“ (Crkalová, Riethof 2007, s. 135)

Jiným vysvětlením zvýšené fluktuace v období změny pohledu na hodnocení výkonu a schopností může být měnící se povaha psychologické smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Armstrong definuje psychologickou smlouvu takto: „Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince v jeho zaměstnavatele, která se týká toho, co jeden od druhého očekává. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli.“ (Armstrong 2002, s. 229) Podle Armstronga se dosud neměnná povaha psychologické smlouvy začíná měnit, a to většinou vlivem vnějšího i vnitřního prostředí firmy a je ovlivňována dopadem vlivu globální konkurence. Organizace nejsou tak stabilní, nejdůležitější je flexibilita, adaptabilita a rychlost. Role jedinců se neustále mění. Ploché organizační struktury umožňují rozvoj kariéry horizontálně a štíhlé kladou na pracovníky větší požadavky a budou méně tolerovat lidi, kteří těmto požadavkům přesně nevyhovují. (Armstrong 2002, s. 233)

Výše uvedené historické etapy a jim odpovídající nároky na pracovníky jsou v souladu s jednotlivými etapami vývoje strategického řízení společnosti. V každé vývojové etapě jsou v popředí jiné požadavky na pracovníka, poplatné této etapě. Podle mého názoru by vedoucí a personál prodejen měl být na jednotlivé změny systematicky připravován a to přinejmenším předáváním informací o aktuálních požadavcích na jeho práci a především důsledným seznamováním se strategií firmy. Uvedená skutečnost pak přímo souvisí se strategickým přístupem ke tvorbě kompetenčního modelu.

Specifické požadavky má i etapa současná. Ve své podstatě jde o positioning, který Hroník považuje za velice dobře využitelný zdroj pro tvorbu kompetenčního modelu, kterou budu provádět v dalších kapitolách této práce. (Hroník 2007, s. 69)

Z uvedeného historického pohledu je zřejmá potřeba jasné identifikace požadavků na schopnosti pracovníka – vedoucího maloobchodní prodejny, které jsou v každé etapě jiné. Je to jeden z důvodů,



proč jsem se rozhodl věnovat se identifikaci těchto schopností (tedy důvod tvorby této práce), a to pro aktuální etapu vývoje strategie společnosti.

## 5 Vedoucí maloobchodní prodejny jako součást a tvůrce organizační kultury

Definice organizační kultury dle Armstronga: „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování. (Armstrong 2002, s. 199)

Oficiální organizační kultura společnosti Geco tabak se dá zařadit do kategorie organizační kultury „přátelských experimentů“ neboli „chléb a hry“. Tedy míra ohrožení konkurencí je menší (vzhledem k postavení na trhu) a rychlost zpětné vazby trhu je velká. Hroník používá typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho a rozčleňuje typy organizační kultury následovně:

		Míra rizikovosti podnikání, míra konkurence	
		velká	malá
Rychlost zpětné	velká	kultura "ostrých hochů"	kultura "přátelských experimentů"
vazby trhu	malá	kultura "jízdy na jistotu"	kultura "mašliček"

(Hroník 2007, s. 16)

Bělohlávek používá pro tento typ výkonové kultury pojem kultura „tvrdé práce“, a tento pojem spíše vystihuje typ kultury stanovený vrcholovým managementem společnosti Geco tabak a.s. (Bělohlávek 1996, s. 112)

Vedoucí maloobchodní prodejny je jedním z nositelů organizační kultury a je klíčovou osobou pro přenos oficiální kultury na podřízené zaměstnance, především na nové zaměstnance v adaptačním procesu. O

vztahu vedoucího maloobchodní prodejny k organizační kultuře společnosti se zmiňují především proto, že vzhledem k určité samostatnosti jednotlivých prodejen Geco tabaku a jejich vzdálenosti od centrály může být vedoucí i nositelem negativních a nežádoucích prvků podnikové kultury a tudíž i příčinou vzniku subkultury a v krajním případě i příčinou vzniku negativně laděné neformální skupiny na konkrétní maloobchodní prodejně.

Plamínek a Fišer se zmiňují o pozici lídra v rámci firemní kultury, kterou vidí jako prostředí, které přináší synergický efekt: „Aby mohla být firemní kultura synergická, musí být splněny určité předpoklady. Faktory by měly působit v co největším souladu (především by měli lidé – obrazně řečeno – táhnout za jeden provaz, a to stejným směrem a ve stejném smyslu). Toho můžeme dosáhnout zejména tehdy, je-li některým faktorům přisouzena vyšší váha – nejlépe neformálně. Má-li například některý člověk (lídr) mimořádnou autoritu, mohou se ostatní lidé kolem něho semknout a působit v souladu s ním. Vzniká-li tato autorita samovolně, tím lépe. Podobně mohou lidé jednat v souladu, pokud se semknou kolem určité myšlenky (vize). (Plamínek, Fišer 2005, s. 29)

## **6 Analýza a popis pracovního místa vedoucího maloobchodní prodejny**

Koubek považuje analýzu pracovního místa za klíčovou personální činnost. Definuje ji: „Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ (Koubek 2006, s. 40)

Ve společnosti Geco tabak byla analýza pracovního místa vedoucího maloobchodní prodejny velmi podrobně provedena personálním oddělením ve spolupráci s vedením maloobchodní divize v roce 2003. Výstupem z této analýzy jsou:

a) Směrnice č. 3/2003/PeÚ „Katalog pracovních pozic pro maloobchodní pobočky Geco tabak a.s.“ Uvedená směrnice vychází ze zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Upravuje pojmy týkající se pracovních pozic na prodejně, určuje závaznost a dává pokyny k aktualizaci a archivaci katalogu. Katalog pracovních pozic pro maloobchodní pobočky Geco tabak a.s. má dvě přílohy:

1. Popis pracovní pozice Prodavač/prodavačka – vedoucí prodejny
2. Popis pracovní pozice Prodavač/prodavačka – zástupce vedoucího prodejny

b) Směrnice 4/2004úPeÚ „Organizační řád společnosti Geco tabak a.s.“

Termín „popis pracovní pozice“ používaný v Geco tabaku a.s. je shodný s termínem „popis pracovního místa“, který používá Koubek a o kterém tvrdí: „Cílem analýzy (pracovního místa) je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa.“ (Koubek 2006, s. 40)

Vlastní analýzou se v této práci nebudu dále zabývat. V dalších částech práce však budu používat některé výstupy z ní, především popis pracovní pozice, a to jako podklad pro tvorbu kompetenčního modelu, respektive tento dokument bude podroben analýze s cílem identifikovat klíčové kompetence vedoucího maloobchodní prodejny.

## **7 Kompetence a kompetenční modely**

### **7.1 Pojem kompetence**

I když nechci svou práci dělit na teoretickou a praktickou část, zařazuji na toto místo samostatnou teoretickou kapitolu věnovanou kompetencím. Problematikou kompetencí se budu v této práci zabývat podrobněji a považuji za důležité osvětlit některé pojmy. Chtěl bych se tak vyvarovat ne vždy jednoznačnému pohledu na tuto problematiku a odstranit

případný nesoulad v pochopení vlastního pojmu kompetence. Dalším důvodem je i objasnění pojmů případnému čtenáři-praktikovi, který se s nimi zatím nesešel, a to především proto, že kompetenční model a následné hodnocení podle kompetencí je realizovatelné v praxi společnosti Geco tabak a.s.

Termín kompetence dnes nacházíme v různé literatuře, která se týká personálního řízení a práce s lidskými zdroji.

Armstrong při objasňování tohoto pojmu vychází z myšlenek Charlese Woodruffa a vymezuje odlišnosti náhledu lingvisticky – pomocí odlišných koncovek (Competency a Competence), rozděluje význam slova kompetence následovně:

- „Competency“ představuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přiměřený výkon (tedy pojem, který v češtině zřejmě nejlépe vyjadřuje slovo „schopnost“)
  - „Competence“ představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pro kterou je daná osoba způsobilá, kterou je oprávněna vykonávat (tedy pojem, který v češtině odpovídá pojmu „kvalifikace“ nebo „odborná způsobilost“)
- (Armstrong 2002, s. 281).

Autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický objasňují pojem kompetence: „K pochopení pojmu kompetence a k jejímu praktickému využití přispěl Boyatzis (1982) mimo jiné i tím, že od začátku zdůrazňoval rozdíl mezi úkolem, který je potřeba splnit a schopnostmi (a dalšími kvalitami), které musí pracovník mít, aby jej splnil na požadované úrovni. Jinými slovy rozlišuje mezi tím, co máme dělat (jaký výsledek má naše činnost přinést) a jaké chování potřebujeme, abychom úkol splnili vynikajícím způsobem. Odlišení „procesu od výsledku“ vedlo k následující definici pojmu kompetence: „Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompletně zvládl.“ Kompetence je tedy podle Woodruffova přístupu chování (nebo série „chování“), které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.26)

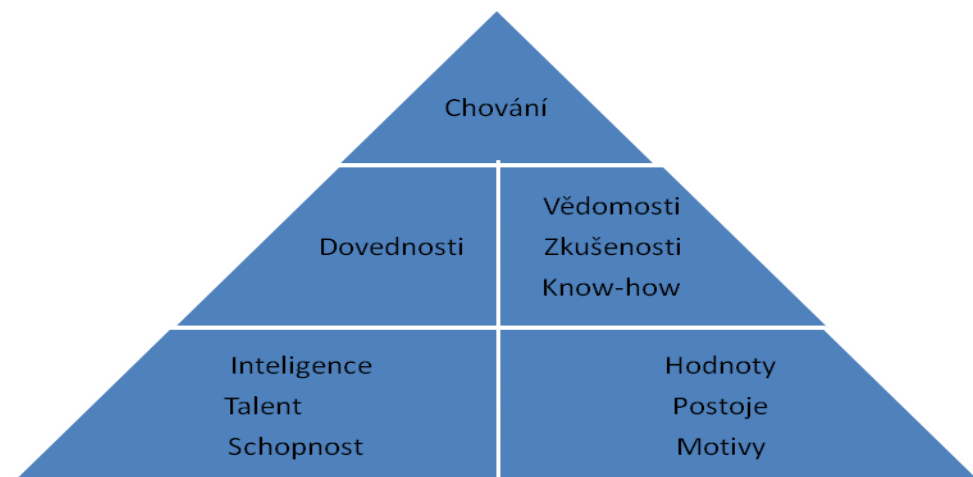
Stejní autoři dále tvrdí, že: „Z praktického hlediska má smysl hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Pokud známe nároky, které na člověka klade nebo bude klást konkrétní pozice, umíme vyžadované kompetence identifikovat. Úroveň těchto kompetencí potom můžeme u manažerů nebo kandidátů na tuto pozici měřit.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s .27)

Jednoduchá a pro člověka teprve vstupujícího do problematiky kompetenci nejsnáze pochopitelná definice je Hroníkova definice kompetencí: „Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“ (Hroník 2007, s.61)

## 7.2 Struktura a složky kompetence

### 7.2.1 Struktura

Struktura kompetence tvoří určitou hierarchii obsažených složek. Tyto jsou jasně zřetelné ze schématu:



Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.27)

### 7.2.2 Základní složky kompetence

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií.

1. **Motivy.** Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu.
2. **Rysy** jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat (intenzita a průběh reakce) na podněty z okolí. Například nízká sebekontrola vede k tomu, že člověk vybuchne, neovládne své emoce a rozkřikne se na kolegy a podřízené, když nesplní úkol podle jeho představ. Na druhé straně člověk s vysokou sebekontrolou, i když by nebyl spokojený s vývojem situace, nedal by tuto skutečnost emocionálně najevo nebo by o emocích hovořil s klidem.
3. **Vnímání sebe samotného.** Celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáže nějaký úkol vykonat. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou.
4. **Vědomosti.** K nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Některé vědomostní testy sledují právě množství všeobecných vědomostí, které člověk dosud v životě získal.

5. Dovednosti. Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti, souvisící s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 30)

### **7.3 Kompetence lidí**

Kompetence je dualitou lidské práce a zdrojů lidské práce, která rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firem. Řízení podle kompetencí je přístup k vedení a řízení firem, který je založen na harmonii mezi světem lidských zdrojů, definujícím možnosti firmy a světem lidské práce, vycházejícím z požadavků na výkony. (Plamínek, Fišer 2005, s. 27)

### **7.4 Členění kompetencí**

Podle Františka Hroníka můžeme členit kompetence ze dvou hledisek

- Členění kompetencí ze sociálně psychologického hlediska

Protože vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, můžeme kompetence uspořádat podle základního pozorovacího schématu. Dle něj lze pozorovat 3 velké skupiny chování.

a) přístup k úkolům a věcem

b) vztah k druhým lidem

c) chování k sobě a projev emocí

- Členění kompetencí podle kompetenční orientace firmy

Kromě sociálněpsychologického pohledu můžeme uplatnit i pohled, který svým původem vězí v marketinku. Vychází z teorie positioningu. Dle tohoto přístupu nemůže být firma nadprůměrná ve všech oblastech. Nejvýše může být nadprůměrná ve dvou oblastech. Tento model představuje základní skupiny kompetencí firmy.

Tento model vychází z toho, že každá firma má své kompetence, některé více rozvinuté a některé méně. Tento model akcentuje východisko od kompetencí firmy k jedinci.

Lze předpokládat, že se stále častěji bude uplatňovat členění kompetencí dle kompetenční orientace firmy na úkor členění kompetencí dle sociálněpsychologického pohledu. Takto se kompetenční modely budou přibližovat k organizačnímu chování. (Hroník 2006, s. 31)

### **7.5 Přehledy a dělení klíčových kompetencí**

Podle Vetešky a Tureckiové jsou tradiční klíčové kompetence rozděleny následovně

- komunikace a spolupráce
- schopnost učit se a schopnost myslet
- samostatnost a výkonnost
- schopnost nést odpovědnost
- kreativita a schopnost řešit problémy
- odůvodnění a hodnocení

(Veteška, Tureckiová 2008, s.48)

Toto členění je sice téměř vyčerpávající, ale zato příliš obecné pro tvorbu konkrétního kompetenčního modelu.

Armstrong uvádí členění typických schopností (kompetencí – termín podle Armstronga vysvětlen výše) v tomto složení

- komunikace
- orientace na úspěch/výsledky
- orientace na zákazníka
- týmová práce
- vedení lidí
- plánování a organizování
- orientace na obchod a podnikání
- flexibilita/adaptabilita
- vzdělávání a rozvíjení ostatních lidí
- řešení problémů

(Armstrong 2002, s. 285)

Při porovnání výčtu kompetencí podle Vetešky, Tureckiové a Armstronga je patrné, že prvně jmenovaní autoři vychází z obecnějšího



prostředí a dělení dle Armstronga má blíže k prostředí firemnímu – obchodnímu. Přesto, že Armstrong není tak úzce zaměřen a specializován na řízení podle kompetencí, považuji jeho členění kompetencí za lépe využitelné v prostředí obchodní firmy, tedy i pro účely této práce.

Dalším členěním kompetencí je rozdělení podle Kubeše, Spillerové a Kurnického, kteří v souvislosti s identifikací kompetencí tyto dělí na:

- a) generické – tedy kompetence univerzální a všeobecně platné
- b) specifické neboli šité na míru – určené pro konkrétní organizaci nebo konkrétné pracovní místo
- c) kompetence vysokého výkonu – kompetence odlišující nadprůměrné manažery od průměrných a podprůměrných (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.45-46)

Z hlediska této práce se budu zabývat specifickými kompetencemi, jelikož se jedná o identifikaci a tvorbu kompetenčního modelu pro konkrétní pozici a konkrétní firmu.

## **7.6 Identifikace kompetencí – kompetenční model**

Identifikace kompetencí se provádí pomocí určení profilu kompetencí, který nazýváme „kompetenční model“.

K identifikaci klíčových kompetencí můžeme, podle Belze a Siegrista přistupovat trojím způsobem:

- a) kognitivní přístup

Povolání je chápáno jako svět jednání, v němž je primárně vyžadován člověk se svou kognitivitou, tzn. se svou schopností myslet a řešit problémy. Ústřední otázkou tohoto přístupu je, jaké myšlenkové výkony musí člověk vykazovat, chce-li být produktivně činný.

- b) přístup založený na analýze činností

Přístupy založené na analýze činností se snaží sledovat vzájemné souvislosti profesního jednání a ujasňovat, které základní schopnosti jsou potřebné k pružnému zvládnutí situací v zaměstnání.

- c) přístup zaměřený na společnost

Místo pouhé orientace na plnění příkazů vyžadují tvůrčí kompetence, jež mohou přispět ke zlepšení šance na přežití, k rozšíření schopnosti politicky jednat a k rozvoji demokratické kultury ve společnosti. (BELZ, SIEGRIST 2001, s. 27-31)

Z hlediska přístupu k tvorbě kompetenčního modelu vedoucího maloobchodní prodejny je nejvhodnější přístup založený na analýze činností. Podle Beltze a Siegrista může být tento přístup podroben kritice, a to proto, že některé společnosti jej chápou jako „adaptační kompetence“ a prostřednictvím tohoto přístupu přizpůsobují své zaměstnance vnitropodnikovým systémům. (Belz, Siegrist 2001, s. 30)

Podle mého názoru opravdu může v některých situacích dojít k jednání podle uvedeného schématu a zaměstnanec je nucen podrobit se systému. Na některých pracovních pozicích však určitá schopnost adaptability na systémové prostředí může být identifikována jako jedna z klíčových kompetencí. Jako příklad bych uvedl ozbrojené složky nebo pásovou výrobu. Domnívám se, že tento prvek se částečně objevuje i u pozice vedoucího maloobchodní prodejny společnosti Geco tabak a že přímo souvisí s centralizací řízení v této firmě.

### **7.7 Využití kompetenčního přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů**

V oblasti řízení lidských zdrojů můžeme využít kompetenčního přístupu při:

- získávání a výběru pracovníků
  - rozvoji a vzdělávání pracovníků
  - hodnocení
  - kariéerním růstu a plánování postupu vycházejícím z hodnocení pracovníků
- (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.138-145)

Při opětovném srovnání s Michaelem Armstrongem zjistíme, že tento autor neuvádí možnost využití soustavy schopností (tedy kompetenčního přístupu) při hodnocení pracovníků. Výčet oblastí, kde je tento přístup možno využít dle Armstronga je

- získávání a výběr pracovníků

- rozvoj lidských zdrojů
- odměňování pracovníků
- řízení pracovního výkonu

(Armstrong 2002, s. 286-287)

Jelikož Armstrong neuvádí samostatně hodnocení pracovníků jako činnost, ke které je využitelný kompetenční přístup a chápe hodnocení spíše jako dílčí součást ostatních vyjmenovaných oblastí, budu ve své práci vycházet ze členění dle Kubeše, Spillerové a Kurnického.

### **7.8 Fáze tvorby kompetenčního modelu**

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického má postup při tvorbě kompetenčního modelu 5 fází:

1. Přípravná fáze
2. Získávání dat
3. Analýza a klasifikace informací
4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu
5. Ověření a validizace vzniklého modelu

(Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.46)

## **8 Tvorba kompetenčního modelu**

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí tři základní přístupy k tvorbě kompetenčního modelu:

- Preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup  
(převzetí již vytvořeného existujícího kompetenčního modelu)

- Kombinovaný přístup  
(úprava existujícího modelu podle specifických podmínek organizace)

- Přístup „šitý na míru“  
(nepracuje s předem známými kompetencemi a identifikuje pro konkrétní firmu kompetence, které zajišťují nadstandardní výkony)

(Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.63)

Jelikož uvedení autoři označují tyto přístupy jako základní, logicky tedy připouštějí i postupy jiné. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl pro přístup,

ve kterém využívám členění kompetencí podle Armstronga, doplněné jednou z kompetencí dle Hroníka a k takto vzniklé osnově přiřazuji obsahy vznikající „na míru“ pro konkrétní organizační prostředí společnosti Geco tabak a.s. Podrobněji tento postup konkretizuji v kapitole 8.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu.

### **8.1 Přípravná fáze**

Cílem této fáze je identifikace klíčové pracovní pozice pro tvorbu kompetenčního modelu. Tato fáze tvorby kompetenčního modelu byla již provedena před zahájením práce na této bakalářské diplomové práci. Jako klíčovou pracovní pozici pro tvorbu kompetenčního modelu jsem identifikoval funkci nejnižšího lineárního manažera - vedoucího maloobchodní prodejny. Podstatná část informací o této strategické pozici byla uvedena v prvních kapitolách této práce, stejně jako informace o strategii společnosti Geco tabak a.s. a organizační struktuře této firmy.

### **8.2 Fáze získávání dat**

Data pro identifikaci kompetencí a výstavbu kompetenčního modelu vedoucího maloobchodní prodejny budu získávat pomocí techniky nazývané analýza. V tomto konkrétním případě jsem se rozhodl pro kombinaci dvou analýz. Jsou to:

1. Analýza obecného prostředí a pracovního prostředí společnosti Geco tabak a.s.

Pomocí této analýzy aktuálního prostředí by mělo dojít k získání dat pro skupinu kompetencí, prostřednictvím kterých bude kompetenční model propojený se strategickými záměry společnosti.

2. Analýza dokumentů

Mezi techniky sběru dat řadí Kubeš, Spillerová, Kurnický tyto:

- rozhovor nebo metoda kritických incidentů
- panely expertů
- průzkumy
- databáze kompetenčních modelů

- analýza pracovních funkcí/úkolů
- přímé pozorování

(Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.48)

Uvedené techniky se používají také v rámci analýzy pracovního místa, analýzy práce. Jak bylo v této práci již uvedeno, ve společnosti Geco Tabak a.s. byla provedena podrobná analýza práce a na základě ní vznikla Směrnice č. 3/2003/PeÚ „Katalog pracovních pozic pro maloobchodní pobočky Geco tabak a.s.“ Součástí této směrnice je i dokument - Popis pracovní pozice Prodavač/prodavačka – vedoucí prodejny. Právě tento podrobně zpracovaný dokument bude předmětem analýzy dokumentů s cílem identifikace kompetencí vedoucího maloobchodní prodejny. Analýza dokumentů, i když není uvedena jako samostatná technika sběru dat pro tvorbu kompetenčního modelu, přímo navazuje na analýzu práce a potažmo je v tomto případě její součástí.

Sloučením výsledků analýzy prostředí a strategie společnosti a analýzy popisu pracovní pozice vzniknou podklady pro tvorbu kompetenčního modelu, které budou obsahovat:

a) prvky (projevy chování) vztahující se k obchodní (business) strategii, čímž dojde k propojení kompetenčního modelu a této strategie. Jelikož obchodní strategie prochází vývojem a propojení bude směřováno na aktuální strategii, vstupuje do tvorby kompetenčního modelu (jako jeho podklad) i positioning.

b) prvky (projevy chování) vztahující se k personální strategii, které jsou obsaženy převážně v popisu pracovní pozice

Díky popsanému postupu vznikne prostřednictvím kompetenčního modelu přemostění obchodní (business) a personální strategie a dojde tedy k horizontální i vertikální integraci, kterou Hroník považuje za velmi žádoucí. (Hroník 2007, s. 68)

## 8.3 Analýza a klasifikace informací

### 8.3.1 Analýza obecného, pracovního prostředí a strategie

Potřebu identifikace kompetencí pro pozici vedoucího maloobchodní prodejny vyvolaly změny v **obecném prostředí**:

- v sociální oblasti především pokles koupěschopnosti obyvatel, přesun kuřáků do nižšího cenového segmentu cigaret. Vzniká potřeba přesvědčivější argumentace a kvalitnější nabídky.
- v oblasti ekonomické především zvyšování cen nájmu prostor a zvyšování daňového zatížení vyvolává potřebu vyšších tržeb z důvodu udržení ziskovosti firmy (propojení na strategii firmy). Vzniká potřeba vyšších prodejů a prodejů zboží s vyšší marží či důležitostí pro společnost.
- v oblasti legislativy a technologií vzniká potřeba získávání, vstřebávání a používání nových informací z důvodu udržení konkurenceschopnosti a také z důvodu ohrožení firmy sankcemi při porušení nových legislativních norem (příkladem je změna zákazu prodeje tabákových výrobků osobám mladším 18 let na zákaz prodeje tabákových výrobků a tabákových potřeb osobám mladším 18 let – od 1.7.2010).

Potřeby identifikace kompetencí vyplývající z pracovního prostředí jsou především způsobeny tlakem klíčových dodavatelů (výhradní zastoupení) na vyšší prodeje, tlakem „steakholders“ na vyšší ziskovost (zaměstnanci – mzdy, akcionáři – udržení zisku, zákazníci – dosažení co nejvyšší obdržené hodnoty výrobku). Opět zde jde o potřebu identifikace potřebných kompetencí v oblasti prodeje, orientace na zákazníka a vedení podřízených k těmto cílům.

Výše uvedené potřeby byly získány analýzou obecného prostředí (vnější zdroje), pracovního prostředí (vnitřní prostředí) a strategie firmy, s přihlédnutím k plnění ročních prodejních plánů jednotlivých výrobků a značek (vnitřní zdroje). Rovněž obchodní strategie firmy, kterou jsem identifikoval (viz výše) jako Porterovu generickou strategii diferenciací, vyžaduje zajištění kompetentních pracovníků v oblasti výkonu prodejních činností.

### **8.3.2 Analýza dokumentu „Popis pracovní pozice Prodavač/ka – vedoucí prodejny**

Dokument Popis pracovní pozice Prodavač/ka – vedoucí prodejny je součástí Směrnice č. 3/2003 PEO – Katalog pracovních pozic pro maloobchodní pobočky Geco tabak a.s. Z důvodu velikosti tohoto dokumentu jej v plném znění uvádím v příloze této práce.

### **8.3.3 Klasifikace informací - identifikované projevy chování plynoucí z analýz**

Mezi projevy chování vedoucího maloobchodní prodejny, které plynou z analýzy prostředí a strategie, řadím:

- aktivní přístup k prezentaci společnosti a jejich produktů
- ztotožňování svých cílů se zájmy společnosti
- znalost obchodní strategie firmy a snaha o její naplňování v každodenní činnosti
- ochota aktivace vlastní energie ve prospěch firmy a odolnost proti dílčím neúspěchům a nespokojení se s prostým dosažením cíle (v oblasti prodejních plánů) a zvládání námitek zákazníků
- nadstandardní znalost sortimentu a schopnost aplikace nabídky na konkrétní prodejní situaci a dovednost nahradit jeden produkt jiným
- umění prezentace výhod zákazníkovi
- schopnost budování vztahu se stálým zákazníkem (věrnostní program Geco karta)
- schopnost přenést výše vyjmenované přístupy a aktivity na své podřízené, dosahování synergického efektu a jejich koučování, motivování a hodnocení

Mezi projevy chování vedoucího maloobchodní prodejny, které plynou z analýzy dokumentu Popis pracovní pozice Prodavač/ka – vedoucí prodejny, řadím:

- aktivní prodej a nabídku zboží s dodržением standardů chování k zákazníkovi, vystavování prodejních dokladů

- používání přihlašovacího hesla při prodeji (zajištění identifikace prodávajícího pro další potřeby, např. hodnocení prodejů)
- vystavování zboží, označení aktuálními cenovkami, dodržování planogramů k vystavení zboží, účast na inventarizaci zboží a dodržování inventarizačních postupů, včetně zajištění vyjádření podřízených k případnému manku
- zpracování prodejních dat, vedení skladové a finanční evidence, kontrolu zboží a financí, odvod financí prostřednictvím agentury, kontrolu kompletace dokladů, vedení a aktualizace agendy MOP a zajišťování zaslání dokumentů na centrálu, fyzickou kontrolu financí (denní) provozovny
- udržování čistoty prodejny, zajištění vybavenosti prodejny spotřebním materiálem
- zajišťování ochrany majetku a používání zajišťovací techniky, dodržování pojistných limitů, informování nadřízených o možnosti vzniku škody, zajišťování evidence klíčů od prodejny a trezoru a kontrolu klíčů u podřízených, zajišťování zákazu vstupu nepovolaných osob do pultové části a zázemí prodejny, zajišťování prodejny v případě mimořádných situací, seznamování a proškolení podřízených s obsluhou uzavíracího systému prodejny
- zajišťuje požární obhlídku a zápis do požární knihy
- dodržování pracovní doby a evidování přestávek
- zachovávání mlčenlivost o interních záležitostech firmy
- informování nadřízeného o neprovedení výplaty podřízenému zaměstnanci (z důvodu nemoci, dovolené či jiného důvodu)
- řízení a kontrolu každodenního chodu prodejny, kontrolu dodržování pracovních povinností podřízených, proškolení a zajišťování prokazatelného seznámení s předpisy, zajišťování a kontrolu zákazu prodeje vyjmenovaných výrobků osobám mladším 18 let
- přijímání reklamací a dohled nad reklamačním řízením na prodejně
- plánování a koordinace docházky, zpracování její evidenci
- rozdělování odměn podřízeným
- koordinace zásobování



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

Informace o potřebných schopnostech, získané analýzou dále rozdělím podle kompetenčních témat, při jejichž tvorbě využívám dělení podle Armstronga (viz výše). Jelikož z analýzy prostředí a strategie vyplývá, že strategické hledisko vyžaduje cílené zaměření na obchod a prodej, nahradil jsem v Armstrongově členění kompetenci - orientace na obchod a podnikání jinou kompetencí. Jde o kompetenci podle Františka Hroníka – prodejní kompetence. Tato lépe vystihuje kompetenci pracovníka, který pracuje v prodeji a je i v přímém kontaktu se zákazníkem. (Hroník 2006, s.41)

### **Kompetenční model:**

#### **Kompetence – KOMUNIKACE**

##### **Obsah kompetence**

- komunikuje jednoduše, stručně, objektivně a adekvátně
- dovede odhadnout reakci na svá sdělení
- podporuje tvůrčí dialog
- při komunikaci nahoru i směrem k podřízeným, jakož i k zákazníkovi nedává najevo negativní emoce
- aktivně vyhodnocuje a předává informace, které mohou být podstatné pro rozhodování ve společnosti

#### **Kompetence – ORIENTACE NA ÚSPĚCH/VÝSLEDKY**

##### **Obsah kompetence**

- nadstandardní znalost sortimentu a schopnost aplikace nabídky na konkrétní prodejní situaci a dovednost nahradit jeden produkt jiným
- umění prezentace výhod zákazníkovi
- aktivní prodej a nabídku zboží s dodržením standardů chování k zákazníkovi
- je realistický při stanovování cílů sobě i podřízeným
- je schopen odhadnout rizika svého počínání

- vyvíjí iniciativu pro překonání překážek
- plní stanovené cíle

### **Kompetence – ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA**

#### **Obsah kompetence**

- chová se jako obchodní partner zastupující společnost Geco tabak a.s.
- má schopnost budování vztahu se stálým zákazníkem (věrnostní program Geco karta)
- má vysokou sociální inteligenci
- je schopen odhadnout potřebu zákazníka a nalézt náhradní řešení v případě jejího neuspokojení (ze zpětné vazby zákazníka)
- snaží se vědomě poskytovat kvalitní službu
- dovede vytěžít pozitivum i z negativní situace (například reklamace)

### **Kompetence – TÝMOVÁ PRÁCE**

#### **Obsah kompetence**

- schopnost přenést žádané přístupy a aktivity na své podřízené, dosahování synergického efektu a jejich koučování, motivování a hodnocení
- odstraňuje bariéry a snaží se o aplikace nových poznatků ve své pracovní skupině (a přihlédnutím k legislativě a požadavkům zaměstnavatele)
- cítí se být spoluodpovědný za výsledky celé pracovní skupiny

### **Kompetence – VEDENÍ LIDÍ**

#### **Obsah kompetence**

- orientuje se v aktuální obchodní strategii společnosti a působí na podřízené v souladu s ní
- má znalost a umí použít základní postupy ve stanovení sílů, zvládá konflikty na pracovišti
- dovede rozpoznat rozdíly mezi lidmi a vytvořit si individuální přístup, včetně situačního přístupu k vedení podřízených

- umí předat požadované informace a úkoly a aktivně zajišťovat jejich plnění
- řídí a kontroluje každodenní chod prodejny, kontroluje dodržování pracovních povinností podřízených, proškoluje a zajišťuje prokazatelné seznámení s předpisy,
- zajišťuje a kontroluje zákaz prodeje vyjmenovaných výrobků osobám mladším 18 let a další legislativní omezení a příkazy
- aktivně buduje obchodní tým
- umí vyhodnotit práci svých podřízených, poskytnout jim zpětnou vazbu a usměrňovat je
- provádí a zdůvodňuje rozdělování odměn podřízeným
- má snahu jít příkladem, být i sociálním vůdcem pracovní skupiny a kladně působit i v neformálních strukturách vznikajících ve firmě
- je nositelem pozitivních prvků firemní kultury a lídrem na svém pracovišti

## **Kompetence – PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ**

### **Obsah kompetence**

- provádí plánování, kontrolu a koordinaci docházky, zpracování její evidenci
- efektivně řídí a kontroluje průběžné plnění měsíčních plánů prodeje
- aktivně přistupuje k zajišťování běžného chodu prodejny
- zajišťuje pořádek na prodejně, dostatek spotřebního materiálu
- pomocí standardizovaných postupů zajišťuje potřebné opravy a rekonstrukce na prodejně
- aktivně se spolupodílí na zajištění bezpečnosti práce, protipožární ochrany, požadavků hygieny práce a dalších legislativně vyžadovaných činností
- aktivně zajišťuje a kontroluje plnění pokynů, nařízení, předpisů, směrnic a postupů

## **Kompetence – PRODEJNÍ KOMPETENCE**

### **Obsah kompetence**

- aktivně prezentuje sebe sama a společnost, kterou zastupuje

- zaměřuje se na splnění svých cílů
- je odolný vůči odmítání a neztotožňuje odmítnutí nabídnutého zboží zákazníkem s odmítnutím jeho osobnosti
- umí vybudovat „dlouhodobý“ vztah se stálým zákazníkem i „krátkodobý“ vztah se zákazníkem jednorázovým
- má důvěru ve kvalitu zboží, které prodává a věří v přiměřenost ceny zboží
- zná zboží a produkty, které prodává a aktivně se seznamuje s novými
- asertivně zvládá námitky a umí klást otázky
- aktivní přístup k prezentaci společnosti a jejich produktů
- znalost obchodní strategie firmy a snaha o její naplňování v každodenní činnosti

### **Kompetence – FLEXIBILITA/ADAPTABILITA**

#### **Obsah kompetence**

- ztotožňování svých cílů se zájmy společnosti
- ochota aktivace vlastní energie ve prospěch firmy a odolnost proti dílčím neúspěchům a nespokojení se s prostým dosažením cíle (v oblasti prodejních plánů) a zvládání zákazníků
- zachovávání mlčenlivost o interních záležitostech firmy
- je časově flexibilní při plnění mimořádného úkolu nebo stanoveného cíle

### **Kompetence – VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVÍJENÍ OSTATNÍCH LIDÍ**

#### **Obsah kompetence**

- umí rozeznat silné stránky a slabé stránky podřízených
- umí využít silných stránek a podpořit zdokonalení slabin podřízených
- předává dále získané poznatky vedoucí ke splnění cílů svým podřízeným
- zajišťuje rozvoj svých podřízených v souladu se strategií společnosti nebo konkrétním cílem
- předává své znalosti a učí postupy své podřízené
- dohlíží na znalost aktuálního sortimentu a aktuálních postupů vedoucích ke splnění cíle

- aktivně se podílí na rozvoji svých podřízených a na procesu orientace a adaptace nových pracovníků
- zajišťuje účast podřízených (případně svoji) na školeních a kurzech
- podílí se na přenosu informací získaných školením do praxe

## **Kompetence – ŘEŠENÍ PROBLÉMU**

### **Obsah kompetence**

- je adaptabilní na žádanou změnu a tuto umí podpořit
- zná postupy a způsob rozhodování ve standardních situacích
- aktivně řeší mimořádné situace a kritické incidenty
- využívá konzultace s nadřízeným nebo firemním specialistou pokud si není jistý správností nebo oprávněností svého rozhodnutí
- zajišťuje vystavování zboží, označení aktuálními cenovkami, dodržování planogramů k vystavení zboží, účast na inventarizaci zboží a dodržování inventarizačních postupů, včetně zajištění vyjádření podřízených k případnému manku
- udržování čistoty prodejny, zajištění vybavenosti prodejny spotřebním materiálem
- aktivně řeší problematiku, kvůli které mohou vznikat ohniska problémů, jako například – finance prodejny, ochranu majetku a používání zajišťovací techniky, dodržování pojistných limitů, informování nadřízených o možnosti vzniku škody, zajišťování evidence klíčů od prodejny a trezoru a kontrolu klíčů u podřízených, kontrolu a dodržování zákazu vstupu nepovolaných osob do pultové části a zázemí prodejny, zajišťování prodejny v případě mimořádných situací

### **8.5 Ověření a validizace vzniklého modelu**

Ověření a validizace kompetenčního modelu a jednotlivých kompetencí v něm obsažených je poměrně náročným procesem.

Jako ideální, ale pro potřeby této bakalářské práce nepoužitelnou metodou pro ověření a validizaci se jeví metoda „360 stupňové zpětné vazby“, kterou metodicky popisuje Hroník v souvislosti s hodnocením

pracovníků (nikoliv v souvislosti s validizací kompetenčního modelu) a která zahrnuje

- sebehodnocení
- hodnocení nadřízeným (nadřízenými)
- hodnocení kolegy
- hodnocení podřízenými
- hodnocení (interním) zákazníkem
- hodnocení „žolíkem“ (jinou osobou, vybranou hodnoceným (Hroník 2006, s. 66)

Bartoňková, na rozdíl od Hroníka, přímo hovoří o 360 stupňové zpětné vazbě, jako o nástroji vhodném k ověření a validizaci kompetenčního modelu: „Nejběžnější způsob validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360 stupňovou zpětnou vazbu.“ (Bartoňková 2010, s. 102)

Vzhledem k rozsáhlosti tohoto způsobu validizace jsem od něj v této bakalářské práci ustoupil a ověření a validizaci jsem provedl pomocí odborného posouzení specialistou společnosti Geco tabak a.s. O odbornou analýzu a stanovení posudku kompetenčního modelu a jednotlivých kompetencí jsem požádal personální ředitelku společnosti Geco tabak a.s. paní Mgr. Nad'u Melicharovou. Jmenovaná po prozkoumání kompetenčního modelu vydala odborný posudek, ve kterém prohlašuje, že uvedený kompetenční model je aplikovatelný na firemní prostředí společnosti Geco tabak a.s. a je v souladu se strategiemi (obchodní a personální) firmy. Odborný posudek je přílohou této bakalářské práce.

## **9. Hodnocení vedoucího maloobchodní prodejny**

### **9.1 Definice hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků je nejprve třeba definovat. Použijeme k tomu definici Josefa Koubka: „Hodnocení pracovníků je velmi důležitá pracovní činnost zabývající se:

- a) zjišťováním toho jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké

jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,

b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a

c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.“ (Koubek 2006, s. 194)

Samotný pojem „hodnocení pracovníků“ je v českém jazyce nejednoznačný a mohl by označovat i jiné hledisko hodnocení, než definuje Koubek. Armstrong se zabývá spíše hodnocením samotné práce jako podkladu pro odměňování. (Armstrong 2002, s. 567- 587)

V této práci budu vycházet z výše uvedené definice Josefa Koubka, i když většina hodnocení vedoucích prodejen společnosti Geco tabak a.s. je prováděna v souvislosti s tvorbou podkladů pro mzdy nebo řízení pracovního výkonu. Nejednoznačnosti pojmu „hodnocení pracovníků“ v odborné literatuře si povšimnul i František Hroník a upřesňuje jej: „Při hodnocení (pracovníků) se tolik nezabýváme osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak svým chováním dosahují výkonu. Hodnocení pracovníků není ideální pojem, ale je vhodnější než hodnocení chování pracovníků, hodnocení pracovního výkonu a podobně. Proto, když používáme termín hodnocení pracovníků, nemáme na mysli hodnocení jejich osobnosti.“ (Hroník 2006, s. 13)

## **9.2 Vývoj hodnocení vedoucích maloobchodních prodejen**

Hodnocení pracovníků - vedoucích maloobchodních prodejen prošlo rovněž několika historickými etapami, které téměř kopírují výše uvedené etapy pohledu na práci vedoucího.

- 1997-1998 - vedoucí jako dozor nad prodavačkami

Prováděno hodnocení neformální, zaměřené více na chování než na výkon pracovníka. Vzhledem k tomu, že se budovaly první prodejny, bylo hlavní metodou hodnocení na základě kritických případů, především v oblasti hospodaření se svěřeným majetkem a financemi (například na základě výsledků inventur).

- 1998-2005 – vedoucí jako provozní pracovník

Bylo zavedeno hodnocení vedoucích podle cílů, které byly především v oblasti provozu – hodnoceno bylo především procesní hledisko. Hodnocení bylo podkladem pro čtvrtletní odměnu vedoucího prodejny.

Cíle pro vedoucí MOP 408: leden - březen	váha	částka	p l n ě n í				
			I	II	III	průměr	částka
<b>1) oblast personální</b>							
a) plánování směn, minimalizace plusových hodin a evidence docházky	10%	750 Kč	90%	90%	90%	9%	675 Kč
b) snížení nadčasů a přesčasů na stav 0	20%	1 500 Kč	60%	60%	60%	12%	900 Kč
c) plánování a čerpání RD	5%	375 Kč	90%	90%	90%	5%	338 Kč
d) zajištění stejných znalostí Datecu u všech	10%	750 Kč	80%	90%	90%	9%	650 Kč
<b>2) oblast zboží a prodeje:</b>							
a) doplnění, vystavení, úplnost sortimentu, aktuální cenovky	10%	750 Kč	0%	0%	0%	0%	0 Kč
b) plnění pokynů k doprodeji a přesunu zboží	2%	150 Kč	90%	90%	90%	2%	135 Kč
c) vystavení zboží dle planogramu a pokynů, dodržení promovystavek	10%	750 Kč	80%	90%	90%	9%	650 Kč
d) výsledky inventur	4%	300 Kč	90%	90%	90%	4%	270 Kč
<b>3) oblast provozní:</b>							
a) dodržování pojistných podmínek, podepsané nové poj.podm.	5%	375 Kč	80%	80%	80%	4%	300 Kč
b) čistota prodejny + design (tužka, promo stojánky...)	5%	375 Kč	90%	90%	90%	5%	338 Kč
c) ochrana zboží (zákaz půjčování, vstup nepovol. Do MOP)	4%	300 Kč	100%	100%	100%	4%	300 Kč
d) bezchybné zavedení odvodů peněz	10%	750 Kč	90%	90%	90%	9%	675 Kč
<b>4) účetní</b>							
a) kvalitní zpracování a včasné odeslání účetních dokladů	5%	375 Kč	90%	90%	90%	5%	338 Kč
<b>5) mimořádné odměny</b>							
nezadány		0 Kč					0 Kč
<b>součet</b>	<b>100%</b>	<b>7 500 Kč</b>	<b>79%</b>	<b>81%</b>	<b>81%</b>	<b>74%</b>	<b>5 568 Kč</b>

Příklad výstupu čtvrtletního hodnocení vedoucího maloobchodní prodejny z roku 2003. Částky odměn byly z důvodu ochrany obchodního tajemství pozměněny. Zdroj: Evidence Geco tabak a.s.

- 2005-2009 – vedoucí jako provozní a obchodní pracovník prodejny

Hodnocení vedoucích podle (neprodejních) cílů bylo nahrazeno čtvrtletním hodnocením, kde se objevuje již nový prvek – výkonové hodnocení podle splnění konkrétního měsíčního plánu prodeje určitého druhu zboží.

Hodnocení prováděl oblastní ředitel (přímý nadřízený vedoucího) a hodnotil pracovníka podle:

- procesního hlediska – kam spadá personální práce a práce se zbožím, především inventarizace
- výkonového hlediska – prodejních soutěží – v podstatě jde o hodnocení na základě plnění prodejních norem určitého druhu zboží



Odměny čtvrtletí - vybrané vedoucí MOP											
MOP	vedoucí	červenec			srpen			září			CELKEM
		soutěže	personal	inventory	soutěže	personal	inventory	soutěže	personal	inventory	
401	vedoucí 1	500	500	500	250	500	500	250	500	500	4000
403	vedoucí 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
405	vedoucí 3	0	0	0	0	0	0	250	500	500	1250
408	vedoucí 4	500	500	500	500	500	500	500	500	500	4500
416	vedoucí 5	500	500	500	500	500	500	500	500	500	4500
		1500	1500	1500	1250	1500	1500	1500	2000	2000	14250
	Pozn.										
	Vedoucí 2 ukončila PP										
	Vedoucí 3 - červenec a srpen nemoc - nelze tedy v těchto měsících hodnotit.										

Příklad výstupu čtvrtletního hodnocení vybraných vedoucích z roku 2007. Částky odměn a jména byly z důvodu ochrany osobních údajů a obchodního tajemství pozměněny. Zdroj: Evidence Geco tabak a.s.

- 2009 doposud – vedoucí jako garant prodeje ve značkové prodejně GEKO  
Hodnocení směřované na výkon. Mzdová složka vedoucích je rozdělena na základ a prémiovou složku. Prémiová složka je vyplácena v plné výši v případě, že po provozní stránce na prodejně nevznikl žádný kritický případ či mimořádná událost (například manko na zboží nebo schodek v pokladně). Při hodnocení provozní – procesní stránky se vychází z předpokladu, že provozní záležitosti jsou již dostatečně standardizované a vedoucí zná své povinnosti v této oblasti.

Při hodnocení dnes převažuje hodnocení výkonu – plnění prodejních norem. Tyto jsou stanovovány prodejně vždy na období jednoho měsíce a kategorie zboží i výše prodejní normy se mění podle

- potřeby usměrnit plnění ročního plánu regionu
- dohody s dodavatelem určitého zboží o podpoře prodeje

Prodej se po uzavření hodnotícího období (měsíce) porovná s normou a podle splnění či nesplnění je prodejna a její vedoucí hodnocen. S opakovaně neúspěšnými je proveden hodnotící pohovor a hledá se řešení k usměrnění výkonu nebo se provádí jiná opatření. Na základě splnění/nesplnění normy jsou připravovány podklady pro odměňování vedoucího prodejny. Plánování norem a hodnocení pracovníků provádí bezprostřední nadřízený vedoucího prodejny – oblastní ředitel maloobchodní sítě.

Současný systém hodnocení je se svou prioritou výkonového hlediska progresivnější než systémy předchozí, ale stále nepostihuje potřebu

hodnocení podstatných fenoménů práce vedoucího maloobchodní prodejny. Domnívám se, že mu chybí razantnější a zřetelnější propojení na strategické cíle a záměry společnosti. Tvoří však velice dobrou základnu pro rozvoj hodnocení podle kompetencí, jelikož se jedná o jeden z prvků hodnocení kompetencí – krátkodobé hodnocení výkonu.

Zpracování a především využití kompetenčního modelu a jeho aplikaci na hodnocení pracovníků by mohlo pomoci tento nedostatek překonat.

### **9.3 Hodnocení podle kompetencí**

Na základě vypracovaného kompetenčního modelu můžeme postavit systém hodnocení vedoucích maloobchodních prodejen a na něm pak stavět i systém odměňování. Tento však již není předmětem této práce. Plamínek a Fišer k hodnocení kompetencí v systému MbC uvádí: „Již z definice kompetence jasně vyplývá, že její dosažení je podmíněno na jedné straně naplněním předpokladů, tedy dosažením předpokládané úrovně jednotlivých lidských zdrojů a na straně druhé opakovaným dosahováním výsledků. Systém hodnocení kompetencí odráží obě tyto složky.“ (Plamínek, Fišer 2005, s. 49)

Podle Plamínka a Fišera obsahuje hodnocení čtyři složky:

- krátkodobé hodnocení výkonu, o kterém Plamínek a Fišer říkají: „Krátkodobé hodnocení výkonu. K hodnocení výkonu (dosažených výsledků) by mělo docházet častěji než k vyhodnocování disponibilních zdrojů v MbC (Management by Competencies) doporučujeme, aby se to stalo vždy jednou za měsíc. Při hodnocení výkonu se pracovník dozví od svého nadřízeného, zda v hodnoceném období splnil nebo nesplnil požadované úkoly. Takové hodnocení by mělo mít přímý dopad na pohyblivou složku mzdy.“
- dlouhodobé hodnocení výkonu, které se podle zmíněných autorů týká hodnocení výkonnosti za delší období a hledá příčiny nedostatečné výkonnosti nebo nevyužívání potenciálu

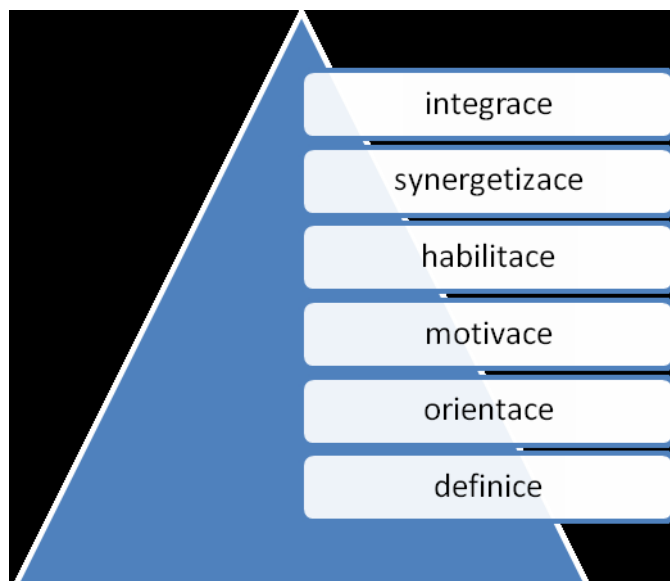
- dlouhodobé hodnocení zdrojů, které využívá široké škály metrik lidských zdrojů a používá se k plánování kariéry nebo plánování zdrojů pro jednotlivé úlohy. Tímto způsobem se plánují vertikální (manažerské) kariéry i horizontální kariéry.

- mimořádné hodnocení kompetencí, v případě, že hodnocení vyústí ve zjištění, že vzniká nerovnováha možností a požadavků nebo vznikne pochybnost o obou těchto složkách u konkrétního člověka. Tento proces prověřuje, zda člověk disponuje potřebnými zdroji a zda je schopen dosáhnout požadovaného výsledku. K tomu se používá „zkušební úloha“ pod dozorem supervizora, který rozhodne o přiznání kompetence nebo doporučí další rozvoj lidských zdrojů nebo změnu požadavků. (Plamínek, Fišer 2005, s. 49-51)

## **10 Aplikace systému hodnocení podle kompetencí na hodnocení vedoucího maloobchodní prodejny Geco tabak a.s.**

- krátkodobé hodnocení výkonu je u pozice vedoucího maloobchodní prodejny aplikováno dostatečně. Jako liniový manažer, je hodnocen podle výsledků jemu podřízeného řízeného systému – prodejních výsledků maloobchodní prodejny. Měsíčně je porovnáván plán prodeje určitých druhů zboží a reálným prodejem a podle něj je vedoucí hodnocen jako úspěšný nebo neúspěšný. Jak jsem již uvedl, je zde návaznost na měsíční prodejní odměnu – tedy pohyblivou složku mzdy.

- dlouhodobé hodnocení výkonu by mělo být prováděno čtvrtletně, aby mohla být prováděna průběžná koordinace se strategií společnosti. V případě zjištění nedostatků by mělo dojít ke konstruktivní diskusi mezi hodnoceným a hodnotitelem. Při této diskusi by měl být nalezen soulad nebo navrženo souhlasné řešení podle pomůcky – „pyramidy kultury“.



Pyramida kultury (Plamínek, Fišer 2005, s. 47)

Pyramida kultury shrnuje strategii péče o lidské zdroje, kterou MbC používá. Pyramida má šest pater. Tři spodní patra usilují o vytvoření loajality vůči firemním myšlenkám tím, že tyto myšlenky postupně vytvářejí (definice), vysvětlují (orientace) a dosahují jejich souladu s potřebami jednotlivce (motivace). Absolvovat úspěšně první tři patra znamená, že jednotlivec získal příznivé postoje vůči firmě. Čtvrté a páté patro pyramidy kultury se zabývá nalezením souladu mezi požadovanými a skutečnými schopnostmi lidí. Změnou požadavků (redefinicí požadovaného výkonu) nebo rozvíjením schopností (vzděláváním) je dosahováno ve čtvrtém patře dostatečných individuálních schopností (habilitace) a nastavováním podmínek v systému a rozvojem vztahových dovedností lidí je budována potřebná spolupráce mezi lidmi (synergetizace), čímž vzniká žádoucí synergický efekt. Šesté patro se vrací k lidským vlastnostem. Ty se sice nedají měnit, ale lze působit tak, aby synergickému efektu nebránily. Úspěšné zvládnutí konfliktních lidí (integrace) vede k využití jejich často nadprůměrného potenciálu. (Plamínek, Fišer 2005, s. 47-48)

Výsledek diskuse mezi hodnotitelem a hodnoceným by měl být zpracován písemnou formou s určením termínu vyhodnocení posunu a založen do personálního spisu hodnoceného.

- dlouhodobé hodnocení lidských zdrojů navrhuje provádět ročně a používat výstupy k identifikaci vzdělávacích potřeb a ke kariérovému plánování

a) vertikálnímu – tedy vyhledávání schopných a talentovaných pro kariérní postup

b) horizontálnímu – vyhledávání pracovníků pro horizontální kariéru, která v konkrétním prostředí společnosti Geco tabak a.s. představuje možnost zaškolovat nové kolegy (vedoucí maloobchodních prodejen Geco tabak a.s. a dceřiných společností), účastnit se inventarizací jiných prodejen jako předseda inventarizační komise, vést dočasně více maloobchodních provozoven, podílet se na rozvoji jednotlivých kompetencí prodavačů jako provozní a prodejní instruktor.

Při dlouhodobém hodnocení zdrojů navrhuji využít výše uvedeného kompetenčního modelu vedoucího maloobchodní prodejny a Františkem Hroníkem popisované pětibodové stupnice 0-4.

Pětibodová stupnice 0-4

Bodová hodnota – 0

Charakteristika – Nedostatečná, ohrožující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Zle formulovat rozvoj od základů a ihned.

Bodová hodnota – 1

Charakteristika – Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.

Bodová hodnota – 2

Charakteristika – Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevů kompetencí na

úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.

Bodová hodnota – 3

Charakteristika – Optimální úroveň. Přesně odpovídá Kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.

Bodová hodnota – 4

Charakteristika – Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

(Hroník 2006, str. 43)

- mimořádné hodnocení kompetencí aplikovat na pozici vedoucího maloobchodní prodejny v případě zjištění nerovnováhy možností a požadavků nebo když vznikne pochybnost o obou těchto složkách u konkrétního člověka. Vedoucímu maloobchodní prodejny je třeba srozumitelně zadat úkol (cíl v oblasti kde se projevuje kompetence dle Kompetenčního modelu) a vyhodnotit při jeho plnění zda nevzniká bariera tím, že pracovník má možnost cíl splnit, ale vůle splnit jej je malá (a to je příčina jeho nesplnění). Pokud se potvrdí malá vůle cíl splnit, je třeba ve spolupráci s personálním oddělením nalézt řešení, kterým může být:

- a) rozvoj pracovníka
- b) změna požadavku
- c) nahrazení pracovníka jiným, který je nositelem požadované kompetence

## **11 Závěr**

Tato bakalářská práce byla vypracována s optimistickým úmyslem přenést do konkrétní praxe obchodní společnosti Geco tabak a.s. moderní poznatky společenských věd a tím přispět ke zhodnocování lidského

kapitálu v této společnosti a tím přispět k její další prosperitě. Jejím cílem bylo vytvoření funkčního kompetenčního modelu vedoucího maloobchodní prodejny a jeho následné využití pro hodnocení pracovníků.

Práci jsem úmyslně nedělil na část teoretickou a praktickou. Pozornému čtenáři je od počátku jasné, že se v této práci snažím o aplikaci teoretických poznatků do konkrétního firemního prostředí. Nechci tedy čtenáře, a to především čtenáře z praxe, zahltit dlouhými teoretickými statěmi, na které by navazovaly návrhy konkrétního řešení až někde v závěrečné části práce. Snažil jsem se, aby návrh praktického řešení následoval co nejdříve po objasnění teoretické základny problému. Určitou výjimku jsem udělal před samotnou tvorbou kompetenčního modelu, kde je kapitola věnovaná kompetencím a tato je koncipována teoreticky. Zamýšlel jsem uceleně objasnit tuto teoretickou problematiku před započítím samotné analytické a tvůrčí práce – před procesem tvorby kompetenčního modelu.

Kromě analýzy obchodní strategie a popisu pracovní pozice vedoucího maloobchodní prodejny, z jejichž výsledků vychází samotná tvorba kompetenčního modelu, jsem se snažil i o objasnění náhledu na vývoj požadavků na konkrétní schopnosti (na tomto místě již můžeme použít i pojem kompetence) pracovníka, pracujícího na této pozici. Mým úmyslem bylo zasadit jeho kompetence do širšího, možná až historického kontextu.

Cíl práce, kterým bylo vytvořit funkční kompetenční model a navrhnout jeho využití v hodnocení pracovníků na pozici vedoucího maloobchodní prodejny Geco tabak a.s., se podařilo naplnit. Přesto, že tato bakalářská práce je omezena svým rozsahem, myslím, že by mohla být základním kamenem, na kterém je možno budovat další prvky personálního systému řízení firmy, postaveného na kompetencích. Prvek kompetenčního pravidla by se mohl stát jedním z pilířů řízení lidských zdrojů ve všech oblastech práce této firmy a přispět tak k posílení pozice tržního vůdce.

## Seznam použité literatury

Směrnice č. 3/2003 PEO – Katalog pracovních pozic pro maloobchodní pobočky Geco tabak a.s.

Směrnice č. 4/2004/PeÚ – Organizační řád společnosti Geco tabak, a.s.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2002.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: GRADA, 2010.

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010.

CRKALOVÁ, A.; RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: GRADA, 2007.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA, 2007.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: GRADA, 2006.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006.

KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: GRADA, 2004.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: GRADA, 2005.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: GRADA, 2008.



## Přílohy

1. Popis pracovní pozice Prodavačka – vedoucí maloobchodní prodejny (součást směrnice 3/2003/PEÚ společnosti Geco tabak a.s.)
2. Odborný posudek kompetenčního modelu vedoucího maloobchodní prodejny Geco tabak a.s.