

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**KOMPETENČNÍ MODEL OBCHODNÍHO MANAŽERA V PŘÍMÉM
PRODEJI**

COMPETENCE PATTERN OF DIRECT SALES
REPRESENTATIVE

Bakalářská diplomová práce

Lada Hodačová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

Vlastnoruční podpis

V Brně dne 29. 11. 2011

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Lada Hodačová

Název katedry: Katedra sociologie a andragogiky FF UP v Olomouci

Název bakalářské práce: Kompetenční model obchodního manažera v přímém prodeji

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 76 285

Počet titulů použité literatury: 24

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, přímý prodej, obchodní zástupce, manažer

Key words: competence, competence pattern, direct sale, sales representative, manager

Předložená bakalářská práce se zabývá kompetencemi a tvorbou kompetenčního modelu. Autorka popisuje prostředí přímého prodeje, obchodní společnost WS International a.s. Hodonín a analyzuje pracovní pozici obchodního zástupce. Na základě zjištěných informací sestavuje ideální klíčové kompetence a jejich projevy chování. Porovnává zde výkony vybraných pracovníků, stupnici hodnocení úrovní kompetencí a zjištěné údaje zasazuje do výsledného kompetenčního modelu obchodního manažera. V závěru práce uvádí možnost využití kompetenčního modelu při výběru pracovníků, jejich profesního růstu a hodnocení ve firmě.

This thesis treats competences and making a competence pattern. The author describes the environment of direct sale in the sales company WS International a.s. Hodonín. She also analyses a post of direct sales representative. According to the information she has gathered there is a list of ideal key competences and their defined behaviors. The author compares selected sales representatives' performances, the scale of competence level classification and she puts the gained data into the final competence pattern of direct sales representative. In the last part of her work she presents a possible advantage of competence pattern when choosing sales representatives, their professional increase and assessment in a company.

OBSAH

Úvod

1 Terminologické ukotvení

1. 1 Kompetence

1.1.1 Anatomie kompetence

1.1.2 Charakteristické znaky kompetence

1.1.3 Členění kompetencí

1. 2 Kompetenční model

1.2.1 Přístupy při tvorbě kompetenčního modelu

1.2.2 Funkční kompetenční model

2 Tvorba kompetenčního modelu

2. 1 Popis zkoumaného prostředí

2.1.1 Přípravná fáze

2.1.2 Fáze získávání dat

2.1.2.1 Analýza pracovního místa

2.1.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

2.1.4 Popis a tvorba kompetencí

2.1.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu

3 Závěr

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

Seznam obrázků

Seznam tabulek

Úvod

Ještě před několika měsíci jsem si nedokázala představit, co bude mým vstřícným tématem bakalářské práce, natož, že budu schopna napsat svoji *první knihu*. Jediné, v čem jsem měla jasno, bylo, že bych měla vycházet z praxe. Tedy z prostředí obchodu, konkrétně přímého prodeje. Osobní prodej je synonymem přímého prodeje a jedná se o nejosobnější formu obchodu vůbec. Není zde žádný mezičlánek, jako například v maloobchodě. Prodejní činnost obchodního zástupce zcela závisí na jeho schopnostech, dovednostech, talentu, postojích a hodnotách. Odborně tomu říkáme kompetence. Vzhledem k tomu, že již 10 let pracuji jako obchodní zástupce, bylo téma a zároveň cíl mojí bakalářské práce jasné. Vytvořit funkční kompetenční model obchodního manažera v přímém prodeji. Součástí tohoto modelu by měly být takové kompetence, aby byly ideální, ale zároveň i reálné v obchodní činnosti.

Stěžejním dílem, ze kterého čerpám nejvíce, je publikace autorů M. Kubeš, D. Spillerová a R. Kurnický: *Manažerské kompetence - Způsobilosti výjimečných manažerů*.

Bakalářská práce je členěna do dvou hlavních kapitol a čtrnácti podkapitol. První kapitola Terminologické ukotvení je seznámení s pojmem kompetence, včetně historického kontextu.

V podkapitole 1.1 a v následujících popisují anatomii kompetence, charakteristické znaky kompetence a její členění.

V podkapitole 1.2 až 1.2.2 se zabývám kompetenčním modelem, přístupy při tvorbě kompetenčního modelu a funkčností modelu. Tato část je výhradně částí teoretickou, jež je podložena dostupnou literaturou.

Následuje druhá kapitola, kde již přistupuji k tvorbě kompetenčního modelu. V podkapitole 2.1 je podrobně popsáno zkoumaného prostředí, čili předmět práce.

V další podkapitole 2.1.1 v rámci přípravné fáze uvádím organizační strukturu, pojem přímý prodej a identifikuji klíčovou pozici.

V podkapitole 2.1.2 fáze získávání dat popisují analýzu pracovního místa, časový snímek dne a informace o třech vybraných obchodních zástupcích.

Krátká podkapitola 2.1.3 pojednává o členění kompetenčních témat.

V navazující podkapitole 2.1.4 sestavují stupnici hodnocení úrovně kompetencí a následuje popis klíčových kompetencí. Součástí je také vyhodnocení jednotlivých obchodních zástupců a vytvořený kompetenční model.

Poslední podkapitola 2.1.5 jen krátce popisuje poslední krok ověření a validizaci kompetenčního modelu.

1 Terminologické ukotvení

V roce 1973 vyšel článek jednoho z nejvýznamnějších představitelů americké psychologie, Davida McClellanda. Vyzýval v něm představitele podniků a organizací, aby byl brán zřetel při výběru pracovníků především na jejich kompetence a ne tolik na inteligenci. Do tohoto roku se uvádí začátek zájmu o kompetence a netradiční přístup k rozvíjení úspěšných manažerů.¹

Dalšími důležitými faktory sehrály změny v podnikatelském prostředí, ve způsobu, jak se realizoval byznys a pokrok ve vědě a technice. Ukázalo se, že manažerské kompetence mohou být cestou v narůstající komplexnosti a dynamice tržního prostředí.

Několik let po zmíněném článku McClellandově nazval Alvin Tofler² ve své práci *The Third Wave* výrazné změny v podnikatelském prostředí – třetí vlnou. Po relativně stabilním období došlo k několika změnám v těchto oblastech:

- Informační revoluce umožnila zásadní změny v práci s informacemi. Je vyžadováno, aby se správná informace dostala ke správným lidem. A to i přesto, že je těžké vybrat z obrovského množství dat ty správné. V dnešní době tento problém řeší internet.
- Výrazný pokrok v používání nových technologií ve všech oblastech vede k výrazným změnám v organizaci práce, vedení lidí i jejich vzájemná spolupráce.
- Urychluje se potřeba inovace výrobků a služeb s cílem reagovat na přání a měnící se potřeby zákazníků.
- Dochází ke změně hodnotové orientace pracovníků. Projevuje se tím, že do popředí vstupují vzorce jako uspokojování vyšších potřeb, seberealizace, osobní růst, zodpovědnost.

Přestože jsou investice do nových technologií nevyhnutelné, jsou to především lidé v organizacích, kteří díky svým schopnostem a zkušenostem mohou tyto investice zhodnotit. Na základě provedených průzkumů se manažeři, představitelé firem i

¹ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 14

² TOFLER, A.: *The Third Wave*. 1980. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 15 – 16.

výzkumní pracovníci přikláněli k názoru, že lidé jsou rozhodujícím faktorem v úspěšnosti firem, ale nepanuje žádná shoda, co přesně tuto kvalitu tvoří. Mohou to být dovednosti, schopnosti, loajalita, znalosti, či talent pracovat s lidmi?

Této kvalitě, byť trochu chaotické a ještě stále nejasné se začalo říkat kompetence.³

Pokud se vrátíme k výše zmiňovanému Davidu McClellandovi, ten společně s kolegou McBerem identifikoval pět základních kompetencí, které oba považovali za důležité pro úspěšný výkon:

- Speciální vědomosti
- Intelektuální zralost
- Podnikatelskou zralost
- Mezilidskou zralost
- Pracovní zralost⁴

1.1 Kompetence

O kompetencích toho bylo napsáno již mnoho. Každý autor má svoje pojetí a není jednoduché se v této problematice zorientovat. Pro lepší pochopení termínu **kompetence** vysvětlím na základě dostupné literatury.

V angličtině se používají dva termíny podobného významu a to: *competence* a *competency*. Oba termíny však v běžném jazyce nabývají stejného významu. Původně znamenají pravomoc, či oprávnění, dále pak schopnost, zručnost, kvalifikaci.

Bartoňková uvádí, že někteří autoři jako Armstrong, Koubek, či Hroník⁵ tyto termíny rozlišují a pracují s nimi například při tvorbě kompetenčních modelů.

Competency – pojem poprvé zpopularizoval Boyatzis v roce 1982. Ten zdůrazňuje rozdíl mezi úkolem, který je potřeba splnit a schopnostmi, které jsou nezbytné pro

³ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 17.

⁴ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 20.

⁵ Srov. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 84.

splnění požadovaného úkolu na požadované úrovni. Jinak řečeno: rozlišuje, co máme dělat, jak se máme chovat, abychom splnili úkol vynikajícím způsobem.⁶

Týká se nějaké osoby, vztahuje se k určitým rysům chování a určuje schopnosti.⁷

Competence – tento pojem byl vytvořený ve Velké Británii jako základní část pro vytváření standardů pro Státní skotský systém odborné kvalifikace. Vztahuje k oblasti práce, pracovního místa a jde tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost.⁸

Pro snadnější uchopení problému si vypomůžu s literaturou od našich autorů, kteří publikují pro nás v dobře známém prostředí a s pojmem kompetence. Existují dva pohledy:

1. Kompetence jako **pravomoc**, rozsah působnosti, oprávnění, udělené nějakou autoritou - nadřízeným. Hovoříme také, že někomu jsou odebrány jeho pravomoci (kompetence) nebo že, překročil svoje kompetence. Co je dané člověku zvenku na základě konsenzu druhých.
2. Kompetence ve smyslu **schopnosti** vykonávat nějakou činnost, umět ji správně vykonávat. Zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje.⁹

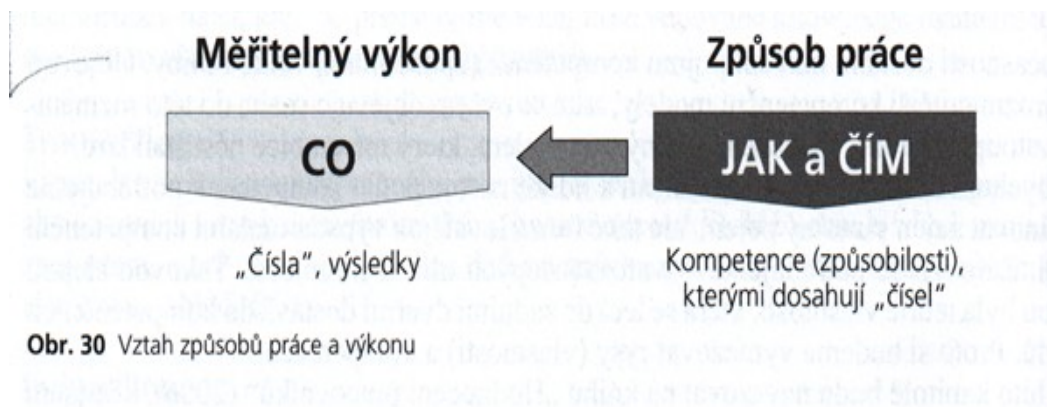
Definice o kompetencích existuje celá řada. Některé jsou zaměřeny více na vlastnosti a některé na chování. Podle Hroníka je *kompetence trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*. Jsou to pozorovatelné způsoby, jsou měřitelné a jejich pomocí dosahujeme efektivních výkonů.

⁶ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 26 – 27.

⁷ Srov. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 85.

⁸ Srov. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 85.

⁹ Srov. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 84 a KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 14 – 15.



Obr. č. 1: **Vztah způsobu práce a výkonu**¹⁰

Plamínek s Fišerem vnímají kompetence lidí jako „souhrn dosahovaného výkonu (lidské práce) a přinášeného potenciálu (lidských zdrojů). Chybí-li jedno, chybí i kompetence jako celek. Podle nich jsou všechny úspěchy a neúspěchy ve firmách dány kompetencemi lidí, kteří za určitý výkon zodpovídají.“¹¹

Zajímavě pojatá definice je dle Woodruffa¹², jak uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický, který nazval kompetence jako „deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem“.

Podle jeho přístupu je kompetence chováním, které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník plně kompetentní, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které nezbytně potřebuje
- je motivovaný takové chování použít s náležitou potřebnou energií
- má možnost v daném prostředí takovéto chování použít.

První předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze docela snadno rozvíjet. Druhý předpoklad se ovlivňuje již obtížněji, jelikož se týká motivů, postojů, hodnot, přesvědčení, či životní filozofie. Třetí předpoklad je zde zařazen z pohledu vnějších podmínek a nesouvisí přímo s osobností pracovníka.

¹⁰ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 62

¹¹ Srov. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.: *Řízení pole kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 17 – 18.

¹² WOODRUFFE, CH., London 1992. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 26 – 27.

Aby byl pracovník zcela kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Pokud by mu chyběl předpoklad odborné znalosti, nemůže dosahovat vynikajících výsledků. Pokud nebude mít dostatečnou motivaci k výkonu nebo nebude se umět orientovat v daném prostředí, nebude schopen dále existovat na požadované pracovní pozici.

Veteška a Tureckiová uvádějí, že se kompetence týkají celé osobnosti člověka a jsou získávány v průběhu celého života a stejně tak jsou rozvíjeny a ztráceny. Jsou závislé na věku nositele a kulturním prostředí, ve kterém se pohybuje¹³

Na závěr této teoretické části zmíním ještě definici publikovanou ve Výkladovém slovníku – Lidské zdroje: „**kompetence 1.** *Pravomoc. Souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu. 2.* *Schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti. Soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace.*“¹⁴

Tímto jsem vysvětlila na základě odborné literatury pojem kompetence a nyní popíšu charakteristiku zmíněného tématu.

1.1.1. Anatomie kompetence

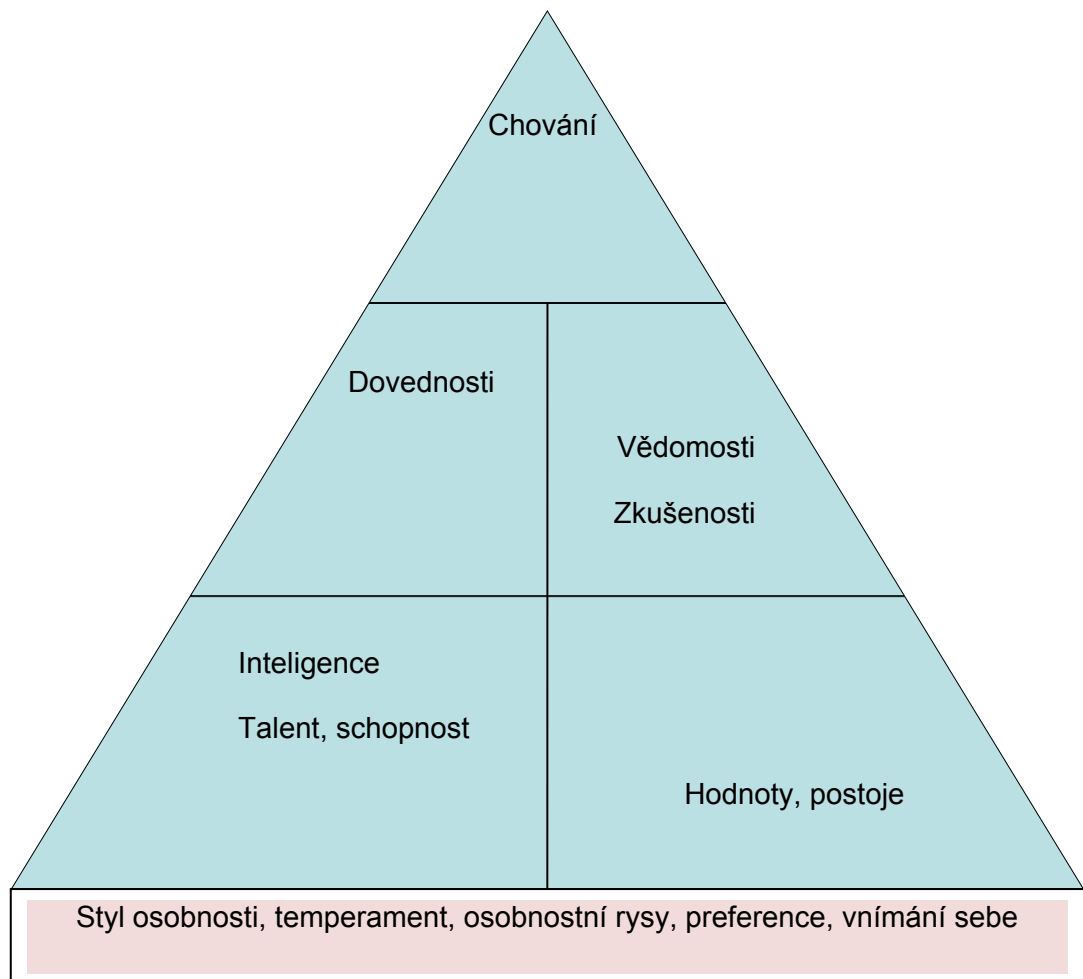
Kompetence je tedy považována za poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Ať už je za kompetenci považováno pozorovatelné chování, nebo se spíše jedná o předpoklady chování, oba přístupy jsou pokládány za kritéria pracovního výkonu.

Lidé mají různé předpoklady vykonávat stanovený úkol. Někomu chybí dovednosti, někdy vědomosti, jiný má nízkou sebedůvěru, nebo chybí emoční inteligence.

Obrázek *Hierarchického modelu* jednoduše vysvětluje strukturu kompetence.

¹³ Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008, s. 33.

¹⁴ PALÁN, Z.: *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 98 – 99.



Obr. č. 2: Hierarchický model struktury kompetence¹⁵

¹⁵ Srov. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 87 a srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28.

Pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, můžeme do značné míry předvídat kvalitu chování člověka. Napoví nám, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet či projevovat. Kubeš, Spillerová, Kurnický dělí kompetence do pěti základních kategorií.¹⁶

- **1. Motivy.** Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti, tzv. vnitřní pohnutky. Člověk se silnou motivací seberozvoje si stanovuje cíle, které jsou pro něho výzvou.
- **2. Rysy.** Jsou to charakteristiky, které stabilizují reakce na situace nebo na informace. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje intenzitu a průběh emocionální reakce na vnější podnět.
- **3. Vnímání sebe samotného.** Vnímání sebe sama má vliv na osobní přesvědčení, zda zvládnou vykonat určitý úkol. Je to víra ve vlastní schopnosti, budování hodnot a postojů k okolí.
- **4. Vědomosti.** Sem patří veškeré poznatky z oblasti, které člověk získal v rámci pracovní činnosti na dané pracovní pozici. Mohou to být i dosud získané všeobecné vědomosti.
- **5. Dovednosti.** Zajistí nám, že jsme schopni vykonat činnosti, které souvisí s fyzickým nebo duševním úkolem. Čím je složitější úkol, tím je třeba různé množství dovedností.

1.1.2. Charakteristické znaky kompetence

Dle Vetešky uvádí Trambly ve své práci z roku 2002 tři nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence:¹⁷

- **Kompetence je vždy kontextualizovaná** – tzn., že je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- **Kompetence je multidimenzionální** – tzn., že se skládá z různých zdrojů, např. informace, znalosti, dovednosti, postoje, i dílčí kompetence. Zároveň

¹⁶ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 30

¹⁷ TREBLAY, D.: *Learning throughout Life*. Québec, 2002. Cit. dle VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 89.

předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji a jejich vzájemné propojení. Viz. obrázek č. 2 – Hierarchický model struktury kompetence.

- **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence se získává a rozvíjí v procesech vzdělávání a učení. Jsou založeny na určitých konceptech, dovednostech a postojích obecného konání.

Dále Tremblay definuje pojem kompetentnost jako *standardem* definovanou předpokládanou úrovní zvládnutí situace. To umožňuje, aby byl jedinec sám schopen změřit a vyhodnotit danou kompetentnost.

Autoři Veteška a Tureckiová uvádějí, že kompetence můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě souboru vlastních zdrojů, a to v kontextu různých životních situací, společně s ochotou rozhodovat a nést zodpovědnost.¹⁸

Tuto obsahově kratší podkapitolu jsem zařadila z důvodu komplexnějšího pohledu na problematiku kompetence.

1.1.3. Členění kompetencí

Odborná literatura nám poskytuje nepřehledné množství členění, typologií, či druhů kompetencí.

Kubeš, Spillerová, Kurnický zmiňují autory Spencer a Spencer, kteří dělí kompetence do dvou kategorií.¹⁹

- **Prahové kompetence** – někdy nazývány též základní charakteristiky, které jsou nutné pro splnění určitého úkolu, např. schopnost správného vyplnění formuláře, vyhodnocení denní činnosti. U prodejců je to např. znalost produktu. Jedná se o základní dovednosti, bez kterých by pracovník nemohl vykonávat stanovenou profesi.

¹⁸ Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 27.

¹⁹ SPENCER, L. M., SPENCER, S. M.: *Competence at work. Models for superior performance*. 1993. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 32

- **Odlišující kompetence** – tyto kompetence rozlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných, nadprůměrného prodejce od průměrného. Jinými slovy řečeno, vytvářejí nadstavbu nad prahové kompetence.

Podobné členění uvádějí autoři Kubeš, Spillerová, Kurnický na základě odborné práce Schrodera.²⁰ Který rozlišuje základní kompetence (*basic competencies*) kompetence vysokého výkonu (*high performance competencies*).

Základní kompetence jsou definovány vědomostmi a dovednostmi a vztahují se spíše ke konkrétním úkolům a typům organizace. V dnešní době již přestávají stačit základní kompetence a podle Schrodera je stále více vyžadována **kompetence vysokého výkonu**.

Jiný pohled nám předkládá Veteška na základě Wenera,²¹ podle kterého kompetence zaměstnanců, nejsou sice vázány na žádnou konkrétní činnost, ale umožňují *univerzálněji* působit v mnoha funkcích a pozicích, které nastanou v průběhu pracovního života:

- **Jednat samostatně** – pokud nastanou problémy během práce, pracovník nalezne své způsoby řešení, vyvodí z nich závěry a bude je umět správně aplikovat v příští podobné situaci.
- **Myslet v souvislostech** – myslet předvídavě, v kontextu firemní strategie.
- **Samostatně se učit** – být tzv. *v obraze*. Dále rozvíjet své znalosti a dovednosti v souladu s technologickým, informačním a inovačním pokrokem.
- **Být připravený podávat výkon** – pracovník by měl svou cílevědomostí, efektivností a odborností podávat stabilní výkony.
- **Radost z práce** – svoji práci by měl mít člověk rád, vážit si jí, respektovat spolupracovníky i lidi kolem sebe.
- **Sociální přizpůsobivost** – měl by být ochotný spolupracovat s ostatními, efektivně komunikovat.
- **Dobré pracovní vlastnosti** – pracovník by měl být spolehlivý, dodržovat předepsané termíny a kvalitu výsledné práce.

²⁰ SCHRODER, H. M.: *Managerial Competence: the Key to Excellence*. 1989. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 32.

²¹ WERNER, E.: *Schlüsselqualifikationen. Persönliche Voraussetzungen für beruflichen Erfolg*. 2003. Cit. dle: VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 90 – 91.

- **Zodpovědnost** – být připraven převzít odpovědnost a potřebná rozhodnutí.

Dle Kubeše, Spillerové a Kurnického, autoři Goleman, Boyatzis a McKee došli na základě analýz k faktu, že emoční inteligence je důležitým atributem při posuzování lidí. Analyzovali více jak 500 kompetenčních modelů a v knize *The new leaders*²² je rozdělili do tří kategorií:

- *Čistě technické dovednosti* – jako například účetnictví, obchodní plánování nebo vytváření rozpočtu.
- *Kognitivní schopnosti* – sem zařadili např. vyhledávání informací, analytické myšlení, způsoby učení.
- *Rysy emoční inteligence* – tzn. uvědomování si sebe sama a dovednost vytvářet a udržet vztahy.

Tyto kompetence jsou názorně rozděleny:

Tabulka č. 1: **Kompetence související s emoční inteligencí**²³

<p>Uvědomování si sebe sama:</p> <ul style="list-style-type: none"> - emocionální uvědomování sebe sama - přesné sebehodnocení - sebedůvěra 	<p>Sociální uvědomování:</p> <ul style="list-style-type: none"> - empatie - organizační uvědomování - služby
<p>Řízení sebe samotného:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sebekontrola - transparentnost - přizpůsobivost - iniciativa - optimismus 	<p>Řízení vztahů:</p> <ul style="list-style-type: none"> - inspirování - vliv - rozvoj druhých - katalyzátor změny - řízení konfliktů - spolupráce a týmové dosahování cílů

²² GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A.: *The new leaders*. London, 2002. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 37.

²³ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 37.

Mezi další tzv. *základní* členění kompetencí organizace jistě patří pohled Šmídy, jak uvádí Bartoňková:²⁴

- Individuální kompetence
- Organizační kompetence
- Klíčové kompetence

Základní kompetence představují silné stránky organizace. Výše uvedený autor (Šmída) rozlišuje dva pohledy a to: tradiční a moderní. Do tradičního pohledu řadí např. portfolio obchodních aktivit – prodej výrobků. A moderní pohled vychází z předpokladu, že prosperity může dosáhnout organizace, pokud vytváří a rozvíjí dostatečně základní kompetence.

„Identifikace a rozvoj základních kompetencí a nalezení trhů, na kterých je firma může uplatnit, je základem strategického úspěchu.“²⁵

Nyní se stručně podíváme na jednotlivé skupiny kompetencí.

- **Individuální kompetence** – představují znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují nadprůměrné zaměstnance od průměrných. Soubor těchto kompetencí mohou mít všichni zaměstnanci, musejí být však dostatečně motivováni a mít možnost seberealizace.
- **Organizační kompetence** - podle Šmídy sem patří např. plánování práce, řešení krizových situací nebo měření postupu prací. Cílem je dokonalé využití znalostí prostředí a současně efektivní propojení individuálních a klíčových kompetencí.
- **Klíčové kompetence** – představují ty kompetence, které odlišují organizaci od konkurence a tím vytvářejí konkurenční výhodu. Vytvářejí mimo jiné jedinečnou kulturu a stanovují kritéria při výběru pracovníků.²⁶

Termín klíčové kompetence jsou popsány i jinými autory. Už z názvu *klíčové kompetence* vyplývá, že je třeba dát větší prostor této problematice.

²⁴ ŠMÍDA, F.: *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha 2003. Cit. dle: BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 89.

²⁵ Srov. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 90.

²⁶ Srov. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 89 – 93.

Podle Belze a Siegrista²⁷ poprvé popsal klíčové kompetence Mertens již v roce 1974.

Nabývání zmíněných kompetencí je celoživotním procesem, který pozitivně působí na osobní rozvoj a ovlivňuje do jisté míry i ekonomický status.

Siegrist identifikoval klíčové kompetence ze tří pohledů:

- a) kognitivní pohled
- b) pohled založený na analýze činností
- c) pohled zaměřený na společnost.

Klíčové kompetence znamenají vzdělávání přesahující profese. Podle Siegrista některé způsobilosti, například schopnost řešit problémy, schopnost myslet, učit se nebo schopnost nést zodpovědnost nejsou od sebe izolovány, naopak se protínají a jsou součástí celoživotního procesu.²⁸

Pravděpodobně nejznámější členění klíčových kompetencí je podle autorů Belze a Siegrista toto.²⁹

1. Sociální kompetence

- Schopnost týmové práce
- Kooperativnost
- Schopnost čelit konfliktním situacím
- Komunikativnost

Jedná se o všechny schopnosti, týkající se kontaktu s druhými lidmi: s kolegy, zákazníky, představenými.

2. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě

- Kompetentní zacházení se sebou samým, znát vlastní hodnotu
- Být svým vlastním manažerem
- Schopnost reflexe vůči sobě samému
- Vědomé rozvíjení vlastních hodnot

²⁷ Srov. BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Východiska, metody, cvičení a hry. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 27.

²⁸ Srov. BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Východiska, metody, cvičení a hry. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 33.

²⁹ Srov. BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Východiska, metody, cvičení a hry. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, s. 166 – 167.

- Schopnost posouvat sám sebe

3. Kompetence v oblasti metod

- Plánovitě uplatňovat odborné znalosti
- Vypracovávat tvořivá, neortodoxní řešení
- Strukturovat a klasifikovat nové informace
- Dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti
- Kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací
- Zvažovat šance a rizika.

Klíčové kompetence mají úzkou vazbu na tvorbu kompetenčního modelu.

Pro ilustraci dokládám přehled graficky znázorněných klíčových kompetencí dle autorů Siegrist, Ital a Knöferl, jež také uvádí Veteška.³⁰



Obr. č. 3: Tradiční přehled klíčových kompetencí.

³⁰ Srov. VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 94.

Tuto obsáhlejší podkapitolu jsem zařadila z důvodu snazšího pochopení členění kompetencí. Každý zde zmíněný autor má svoje pojetí, tudíž neexistuje žádné univerzální vymezení. Lapidárně řečeno, kolik autorů, tolik pohledů na věc.

1.2 Kompetenční model

Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Je důležitým nástrojem při řízení lidí.³¹

Kompetenční modely podle Kubeše, Spillerové a Kurnického jsou popisem kombinací vědomostí, dovedností a dalších složek osobnosti, potřebné ke kvalitnímu plnění úkolů. Existuje několik druhů modelů a závisí na konkrétní organizaci, jaký bude mít model *ústředních kompetencí*. Například pro firmu působící ve službách nebo obchodě bude stěžejní kompetencí orientace na zákazníky.³²

V jiném typu kompetenčního modelu budou zohledněny *specifické* charakteristiky. Kupříkladu v kompetenčním modelu regionálního manažera prodeje bude zohledněn typ zákazníků, způsob jednání, způsob prodeje, a také se promítnou záměry organizace. Vznikne tak *specifický model*, určený pro konkrétní firmu.³³ Dalším typem může být tzv. *generický (všeobecný)* kompetenční model. Jedná se o zobecnění kompetencí. Podle Hroníka tento typ ovšem postrádá specifičnost konkrétní firmy.³⁴

Ve funkčním kompetenčním modelu jsou obsaženy jednotlivé kompetence, které jsou uspořádané podle klíče. Tento klíč otevírá pomyslné dveře organizace. Dále musí mít návaznost na business strategii, personální strategii a další personální činnosti. Návazností zde Hroník myslí provázanost jednotlivých strategií. V konečném důsledku

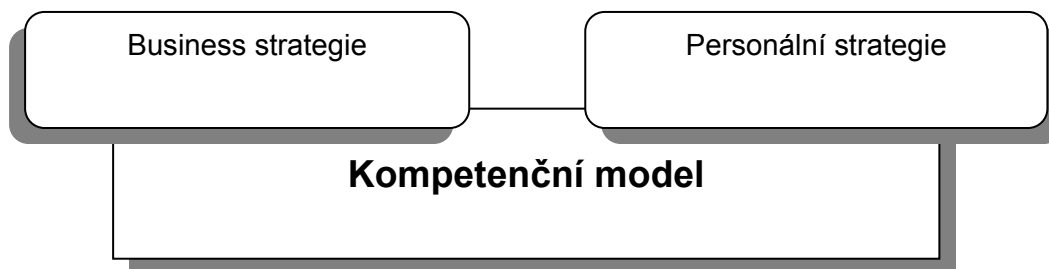
³¹ Srov. HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 30.

³² Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 60.

³³ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 61.

³⁴ Srov. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 72.

musí být model integrován po vertikální i horizontální linii. Můžeme říct, že kompetenční model je **mostem** mezi podnikovou a personální strategií. Viz. obrázek.³⁵



Obr. č. 4: **Kompetenční model jako most.**

Dále dle Hroníka je model také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Hodnotami a principy jsou míněna vodítka, jak se chovat v nejistých situacích a popisem práce, co má člověk dělat.³⁶

Současně Hroník rozlišuje dvě hlavní východiska: **rysový přístup a situacionalismus**.³⁷

Rysový přístup nám říká, že bez ohledu na situaci, ve které se jedinec nachází, uplatňují se jeho vlastnosti a jsou rozhodující pro charakter chování. Klasickými rysy jsou například družnost, stabilita, pečlivost. Tento přístup má však své nevýhody, nezohledňuje situaci a role, má slabou vazbu na výkon a žádnou vazbu na strategii. Stručně řečeno, nevytváří podmínky pro vertikální a horizontální integraci.

Situacionalismus je opakem rysového přístupu. Variabilita chování odpovídá variabilitě situací. Důležitou roli zde hraje zkušenost a bezprostředně pozorovatelné. Pro tvorbu kompetenčního modelu je třeba zohlednit obě východiska.

³⁵ Srov. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 68 a srov. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 96.

³⁶ Srov. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 68.

³⁷ Srov. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 66 – 68.

1.2.1. Přístupy při tvorbě kompetenčního modelu

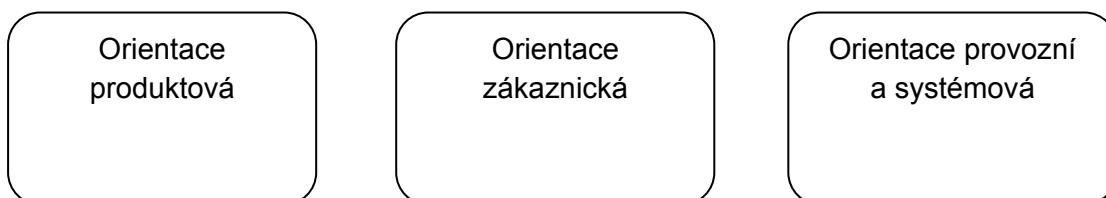
Pro konkrétní tvorbu kompetenčního modelu je třeba popsat několik přístupů, které jsou popsány v dostupné literatuře.

Hroník uvádí dvě východiska při tvorbě kompetenčních modelů.³⁸

1. Sociálněpsychologické východisko – od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Firma je složena z kompetentních jedinců, kteří vedou firmu efektivně. Podle tohoto východiska dále dělí na: kompetence řešení problému, vztahové kompetence a kompetence sebeřízení.

2. Strategické, organizačně marketingové východisko – od kompetencí firmy ke kompetencím jedince. Tento přístup vychází z teorie *positioningu*. Postup je zcela opačný od prvního východiska. Otázky nejdříve směřují na firmu, jaké má kompetence, aby byla schopna plnit svou strategii. Následuje plán kompetencí pro jednotlivce a další dílčí dělení: produktové vůdcovství, zákaznická orientace a provozní dokonalost.³⁹

Podle teorie *positioningu* má firma tři skupiny kompetencí. Každá skupina se dělí na dílčí kompetence a měly by být opět v souladu se strategií firmy.



Komentář: Dle positioningu je např. McDonald, firma, která klade největší důraz na orientaci provozní a systémovou. Každý zákazník dostane stejný hamburger. Zatímco zákaznická orientace je v pozadí.

Obr.č. 5: **Firemní kompetence** (dle Kotler, P., Praha, 2005, s. 102.)⁴⁰

³⁸ Srov. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 69.

³⁹ Srov. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 69.

⁴⁰ Srov. HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 32.

Další přístup uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický dle autorů Rothwella a Lindholma, kteří jej dělí do tří skupin:⁴¹

- preskriptivní (vypůjčený) přístup
- kombinovaný přístup
- přístup šitý na míru

Preskriptivní přístup znamená, že se firma rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které již jednou byly vytvořeny v souladu se strategií, strukturou a kulturou firmy, ale „vypůjčí“ si hotový model. Z pohledu časové a finanční úspory je velice příznivý pro organizaci, jelikož nemusí realizovat průzkum. Má to ale i své stinné stránky. Nemusí být zcela ve shodě se specifickými podmínkami organizace, nepodporuje stejné hodnoty a nereflktuje na změny požadavků.

Kombinovaný přístup přizpůsobuje již vytvořený model, s kombinací určitých specifík organizace. Je realizován na základě časově nenáročných metod, například řízené diskuze, dotazník, strukturovaný rozhovor. Uplatňuje se tehdy, když je třeba vybrat z většího množství kompetencí při rozlišení nadprůměrných pracovníků na danou pozici a dále upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí.

Přístup šitý na míru na rozdíl od kombinovaného přístupu nepracuje s již známými fakty, ale znovu mapuje terén. Klíčové je nejen dokonalá znalost pracovní pozice, ale i celé organizace a vnější podmínky. Časové je náročnější než oba předchozí přístupy.

Každý z výše uvedených přístupů má své klady i úskalí. Záleží na vedení organizace, který z přístupů bude efektivní pro tvorbu kompetenčního modelu. Zároveň musí zohlednit další faktory a to: vizi a strategii firmy, klíčové cíle, stupeň rozvoje organizace, vnější podmínky, časové a finanční podmínky.

⁴¹ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 63 – 66.

1.2.2. Funkční kompetenční model

Kompetenční model, aby byl funkční, musí dle Hroníka splňovat požadovaná kritéria:⁴²

- **Propojující** – funkční model vytváří mosty – propojení. Má návaznost na strategii a rovněž vytváří výkladový rámec personalistiky.
- **Uživatelsky přátelský** – nejdůležitější charakteristika. Uživateli jsou zde všichni manažeři organizace. Musí být srozumitelný, sdílný a sdělitelný, jelikož je to jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti lidí.
- **Jednotný** – funguje napříč organizací a může mít několik variant sdílených kompetencí.
- **Široce využitelný** – jedno výkladové schéma je využitelné pro několik dalších činností v organizaci: výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a odměňování pracovníků.
- **Sdílený** – uživatelům není předkládán jako hotový. Pokud nejsou spoluautory, je třeba, aby si jej sami objevili. Organizace by měla vzájemné sdílení aktivně podporovat.

Při tvorbě kompetenčního modelu by měly být využity následující kroky:⁴³

Dříve než firma přistoupí k tvorbě kompetenčního modelu, je třeba **vyjasnit cíl projektu**. Pokud je jasná potřeba pro model, je úsilí všech zúčastněných na projektu cílené a sladěné. Funkčně zhotovený kompetenční model je poměrně přesným nástrojem při posuzování klíčových kompetencí.

Jakmile je znám klíčový motiv, následuje určení **rozsahu projektu a cílové skupiny**. Dobrý kompetenční model by měl obsahovat faktické projevy chování, proto je nutné popsat konkrétní pracovní pozici a identifikovat skupinu pracovníků, kterých se to týká. Dalším krokem je **výběr přístupu**, který firma využije pro tvorbu. O přístupech nutných k tvorbě kompetenčního modelu jsem psala v kapitole 1.2.1. Díky tomu, že tvorba kompetenčního modelu je náročný proces, vyžaduje postup **sestavení projektového týmu**. Lidé v týmu budou odpovědní za implementaci a používání modelu. Nedílnou součástí je vytvoření akčního plánu, jehož základní funkcí je monitorování projektu.

⁴² Srov. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 71.

⁴³ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 67 – 68.

Dále hovoříme o **identifikaci různých úrovní výkonu v dané pozici**. Následuje **sběr dat a analýza**, jehož výsledkem je předběžný kompetenční model. Další aktivitou je **validizace kompetenčního modelu**. Znamená to ověření kompetenčního modelu v praxi, a zda se na něho můžeme spolehnout. Validizace je v tomto procesu důležitá a může být náročná na administrativu. Posledním krokem je samotná **příprava kompetenčního modelu k užívání**.

Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí, že ústředním krokem při tvorbě kompetenčního modelu je **identifikace kompetencí**.⁴⁴ Je popsáno více jak 40 druhů technik, které vedou přímo nebo nepřímo k formulaci kompetencí.

Celý proces je možné zjednodušit do 5 etap:

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

⁴⁴ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 44.

2 Tvorba kompetenčního modelu

V této praktické části a na základě dostupné literatury budu postupovat dle jednotlivých fází tvorby kompetenčního modelu. To znamená, že v první fázi je třeba popsat prostředí.

2.1 Popis zkoumaného prostředí

V této podkapitole se budu zabývat popisem a seznámením s prostředím, ve kterém bude zasazen výsledný kompetenční model a strategický záměr společnosti.

Společnost WS International a.s. Hodonín⁴⁵ je obchodní firmou, působící především v oblasti přímého prodeje. Byla založena v roce 1965 Wernerem Schleinzerm ve Vídni, odtud tedy iniciály WS. Má zastoupení v 19. státech Střední a Východní Evropy. Na český trh vstoupila již v roce 1991, původně jako WS Teleshop International s.r.o. se sídlem v Hodoníně. Mezi její největší aktivity patří prodej kuchyňských a domácích potřeb formou sálového prodeje a rodinných párty. V roce 2004 se stala největším provozovatelem teleshoppingu v ČR a prodejem přes internet. Dále svou obchodní činnost provozuje na výstavách a veletrzích po celé České republice. Vlastní několik kamenných obchodů, které jsou koncipovány jako sběrná místa, a zároveň zastřešují servis a péči o zákazníka. Logistiku zabezpečuje technické oddělení, vlastní call centrum a zákaznický servis.

Společnost je rozdělena do několika divizí. Divize VIP párty, divize Rodinné párty, divize Výstavy a obchodní centra, divize Teleshopping a Marketing a divize Značkové prodejny. Výše uvedenou **Divizí VIP párty** se budu zabývat nejvíce, jelikož obchodníci z této divize jsou objektem tvorby kompetenčního modelu.

Firma usiluje o stabilní postavení na trhu. Vychází z dlouholeté tradice osobního prodeje v České republice. Prodej exkluzivních výrobků je založen na principu přímého prodeje. Je kladen důraz na servis a péči o zákazníka, hladké vyřízení reklamací a nadstandardní záruční dobu prodávaných výrobků. Obchodní zástupci jsou profesionály ve svém oboru. Společnost zajišťuje pravidelné výcviky a školení. Především proto, že práce obchodního zástupce vyžaduje odbornost, psychickou

⁴⁵ Srov. Interní zdroj firmy WS International a.s.: *Manuál práce*.

náročnost a stabilitu je nutné dodržovat tzv. *Etický kodex*, který je součástí interních materiálů společnosti.⁴⁶

Cílem je rozšířit prodejní aktivity, aby byly v souladu a s návratem zdravého životního stylu.

I přes dnešní nelehkou ekonomickou situaci a velkou konkurenci směřuje společnost k výše uvedeným principům.

vnitřní faktory	
Silné stránky: profesní způsobilost obchodníků dlouholetá tradice postavení na trhu vysoká kvalita produktů	Slabé stránky: fluktuace pracovníků psychická náročnost velké investice do techn. systémů nedostatečná evidence popisů prac. pozic a kompetenčních modelů
Příležitosti: určení cílového zákazníka návrat ke zdravému živ. stylu	Hrozby: konkurence ekonomická krize nezaměstnanost
vnější faktory	

Obr. č. 6: **SWOT analýza společnosti WS International, a.s. Hodonín,**

K uvedenému popisu neoficiální SWOT analýzy musím doplnit, že vznikla na poradě vedení společnosti. Jedná se o subjektivní náhled zainteresovaných pracovníků. Jsem si vědoma toho, že například konkurence a nezaměstnanost v segmentu *Hrozby*, můžou být zařazeny i do segmentu *Příležitosti*.

⁴⁶ Srov. Interní zdroj firmy WS International a.s.: *Manuál práce.*, s. 19.

2.1.1 Přípravná fáze

Tato podkapitola je součástí procesu přípravné fáze. Dále zde popíšu organizační strukturu, teoretická i praktická východiska přímého prodeje, ujasnění klíčové pozice a zvolený přístup.

Organizační struktura společnosti je složena z vedení (TOP managementu) – předseda představenstva, místopředseda představenstva, následuje střední management – ředitelé divizí a další členění jednotlivých divizí. Call centrum, finanční oddělení, zákaznické centrum a zákaznický servis.⁴⁷ Pro tuto bakalářskou práci je zásadnější členění divize VIP párty.

Obchodní ředitel divize VIP párty, lektor, manažer rozvoje, oblastní ředitelé pro východní, západní, jižní Čechy a pro oblast jižní a severní Moravu. Strukturu uzavírají jednotliví obchodní zástupci.

Výše uvedená organizační členění se týkají společnosti v České republice. Majitel celého společenství firem Werner Schleinzer žije ve Vídni v Rakousku.

Přímý prodej. Další pojem, který je třeba vysvětlit je přímý prodej. Jedná se o nejstarší a nejosobnější způsob prodeje. Obchodník nabízí například formou prezentace zboží zákazníkovi přímo, bez dalších mezičlánků (maloobchod). Snižují se tak náklady obchodních firem za skladovací a dopravní činnosti. Zákazník si může zboží osobně vyzkoušet a zeptat se, co ho zajímá. Nekupuje „zajíce v pytli.“ Mluvíme-li o osobním prodeji, jedná se o totožný pojem. Autorky Příkladová a Jahodová definují osobní prodej jako interpersonální ovlivňovací proces prodávajícího v přímém kontaktu s nakupujícím.⁴⁸ Osobní prodej využívají především obchodní firmy, které kladou důraz na vysokou úroveň prodejních služeb, kvalitnější zboží s vyššími cenami.

⁴⁷ Zdroj: Dostupný: http://www.wsinternational.cz/o_nas.php?kod=2, [cit.17.3.2011]

⁴⁸ Srov. PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H.: *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 125.

Aby byl obchod co nejefektivnější, je třeba podle Zamazalové⁴⁹ dodržet několik fází prodejního procesu:

- kontaktování zákazníka
- určení jeho požadavků a přání
- předvedení a vyzkoušení produktu
- uzavření prodeje
- poprodejní fáze.

Obchodník je odměňován na základě objemu prodaného zboží za určité období, nejčastěji kalendářní měsíc a náleží mu provize z obratu.

Zajímavý je pohled na historii osobního prodeje dle Iva Tomana.⁵⁰ Začátkem 20. let minulého století v USA v důsledku prohibice někteří lidé zavěřili možnost vysokých výdělků. I přes přísný zákaz výroby a prodeje alkoholu hledali způsob, jak distribuovat zboží k zákazníkům. Nakonec vymysleli fungující systém odměn, který byl založen na těchto třech kritériích: kolik obchodník sám prodá, kolik sežene dalších prodejců a kolik prodají oni – tzn., jak dobře je naučí prodávat. Systém se velice osvědčil a za několik let byl zákon zrušen, protože se zjistilo, že se prodalo více alkoholu než na začátku prohibice.

Součástí přípravné fáze je také **identifikace klíčové pozice**. Tato fáze předchází vlastnímu popisu kompetencí.⁵¹

Povolání zástupce se v jednotlivých společnostech nazývá různě. Někde je to obchodní zástupce, dealer, poradce, konzultant, reprezentant, či manažer.⁵² V názvu mé bakalářské práce se objevuje označení manažer přímého prodeje a jedná se o synonymum výše uvedených pracovních pozic v dané oblasti.

⁴⁹ Srov. ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 205 – 206.

⁵⁰ Srov. TOMAN, I.: *Jak začít multi level marketing*. Strašák nebo příležitost? 1. vyd. Brno: Taxus, 1995, s. 20.

⁵¹ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 46.

⁵² Srov. BRABEC, J.: *33 základních dovedností pro obchodní jednání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 1.

Klíčovou pozicí v této společnosti se rozumí obchodní zástupce Divize VIP pártý. Obchodník je po I. fázi školení zařazen do skupin podle prodáváného sortimentu. Jsou to skupiny prodávající buď titanové nádoby s karbonovým vláknem – obchodní název Eurolux nebo plně funkční vakuový systém na uložení potravin - BioVac.⁵³

Prodejní akce probíhají v předem objednané restauraci, kde jsou pro účastníky připraveny večeře (obědy). Jedná se o tzv. *sálový prodej*.

Obchodníci sepisují se společností Smlouvu o obchodním zastoupení a pracují na základě vydaného živnostenského oprávnění. Nejedná se tedy o klasický pracovní poměr.

Závěrem této podkapitoly je důležité stanovit zvolený přístup, jehož teoretická východiska jsem popisovala na základě odborné literatury v kapitole 1.2.1 Přístupy při tvorbě kompetenčního modelu. Vzhledem ke specifickým podmínkám činnosti a strategie firmy, vycházím z předpokladu, že pro následující tvorbu kompetenčního modelu, je nejvhodnější zvolený přístup *kombinovaný*.

Shrnutím všech informací z této přípravné fáze získáme odpovědi např. na otázky „proč“, „jak“, „kdo“, „pro koho“.⁵⁴

2.1.2 Fáze získávání dat

V této podkapitole jsou popsány techniky, které se používají v rámci analýzy pracovního místa a analýzy práce. Cílem je získat co nejpodrobnější informace potřebné pro pracovní místo, či pracovní pozici, která bude vykonávána. Při tvorbě kompetenčního modelu se většinou používají tyto základní techniky a metody sběru dat:

1. rozhovor nebo metoda kritických situací
2. panely expertů
3. průzkumy
4. databáze kompetenčních modelů
5. analýza pracovních funkcí /úkolů, např. snímky pracovního dne
6. přímé pozorování

⁵³ Zdroj: Dostupný: <http://www.wsinternational.cz/novinky.php> [cit. 20.3.2011]

⁵⁴ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsoblosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 46 – 47.

Při použití výše uvedených technik záleží na záměru projektu, na finančních a časových možnostech a na zkušenostech tvůrců projektu. Platí zde základní pravidlo, že nemůžeme spoléhat jen na jeden zdroj informací. Měli bychom kombinovat data z více zdrojů.⁵⁵

Vzhledem k tomu, že obchodní společnost WS International a.s. nevlastní žádnou databázi kompetenčních modelů, disponuje pouze obecným kompetenčním modelem, vybrala jsem jako nejvhodnější techniky pro tuto fázi *přímé pozorování a analýzu pracovního místa*.

Přímé pozorování je jednou z nejstarších metod získávání informací, které potřebujeme znát. Takto získané informace jsou vhodné pro pochopení širšího kontextu práce. Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí, že využití této metody lze odkrýt údaje, které jinou technikou nelze získat.⁵⁶

Pro tyto účely je nejvhodnější situace, kdy manažer rozvoje nebo regionální manažer se účastní celého pracovního dne společně s obchodním zástupcem. Pozorování začíná již od přípravné fáze, po obchod a společné vyhodnocení pracovního dne. Manažer vytvoří zápis, tzv. hodnotící list.

Do této techniky bych zařadila i metodu **mystery shopping**.⁵⁷ Rozdíl v těchto dvou technikách je ten, že u druhé techniky si pozorovaný není vědom účasti nadřízeného. Probíhá tedy bez jeho vědomí.

Téma *analýzy pracovního místa* je obširnější a pro potřeby kompetenčního modelu je nutné popsat některé teoretické aspekty. Popíšu zde provázanost mezi teoretickou i praktickou částí.

⁵⁵ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 48.

⁵⁶ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, Publishing, 2004, s. 49.

⁵⁷ **Mystery Shopping** je celosvětově využívaná metoda výzkumu trhu pro zjištění kvality zákaznických služeb prostřednictvím fiktivních zákazníků (mystery shopperů), kteří sledují úroveň prostředí a obchodní, komunikační a vyjednávací schopnosti personálu. Zdroj dostupné: <http://www.nms.cz/cz/metody/mystery-shopping/?gclid=CJKuma2Dk6wCFQaIDgodG0ihnA> [cit.31.10.2011]

2.1.2.1 Analýza pracovního místa

Pokud firma zaměstnává nekompetentní pracovníky, vyvolá to řadu nepříjemných problémů.⁵⁸

- nevyužívání jejich pracovních schopností
- neplnění jejich kvalifikačních požadavků
- nedostatečný pracovní výkon
- nežádoucí pracovní chování, např. nedodržování pracovní doby, absence, konkurování zaměstnavateli apod.
- nespokojenost zákazníků
- zhoršování morálky a firemní kultury

Jestliže se chce firma vyhnout těmto nežádoucím jevům, musí v první řadě zmapovat (analyzovat) současné i budoucí úkoly firmy a vytvořit inventuru pracovní náplně jednotlivých pracovníků. Jak uvádí Koubek dále⁵⁹, analýza pracovního místa není nic jiného, než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa a podmínkách, za nichž se práce vykonává. Cílem těchto informací je tzv. *popis pracovního místa*.

Dříve, než začneme skládat jednotlivé informace o pracovních úkolech, je třeba si zodpovědět konkrétní otázky:

1. Co? Úkol, který je třeba splnit.
2. Kde? Umístění firmy a umístění pracoviště.
3. Kdy? Časový interval během dne: kdy se úkol plní.
4. Proč? Cíle a motivace pracovníka.
5. Jak? Metody práce, jak se práce provádí.
6. Kdo? Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.

Pracovní místo je vlastně místo jedince ve firmě. Je to jeho zařazení v organizační struktuře firmy, s jeho povinnostmi a odpovědností. Součástí analýzy pracovního místa

⁵⁸ Srov. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 39.

⁵⁹ Srov. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 43.

je také tzv. *specifikace pracovního místa*.⁶⁰ K tomu nám pomůžou následující odpovědi na otázky:

- Název práce, pracovní funkce
- Kde se místo nachází, lokalizace
- Jaký je její smysl, účel
- Jaké pracovní úkoly se vykonávají, které jsou hlavní a vedlejší
- Jaké jsou vazby k jiným úkolům
- Komu, za co a za koho je pracovník zodpovědný
- Jaká je složitost a důležitost pracovního výkonu
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky (fyzikální prostředí, individuální práce nebo v týmu, práce na směny, platové podmínky, zaměstnanecké výhody, motivace pracovníka)
- Jaká je vyžadována úroveň výkonu, schopnosti, dovednosti, vzdělání, praxe
- Jaké charakteristiky osobnosti jsou vyžadovány na pracovní místo (vést lidi, temperament, povaha, schopnost efektivní komunikace)
- Mít telefon, připojení k Internetu, řidičský průkaz nebo vlastní dopravní prostředek.

První část otázek se vztahuje na popis pracovního místa a druhá část specifikuje pracovní místo.

Bělohlávek, Košťan, Šulěř uvádějí podobné členění analýzy pracovního místa.⁶¹

a) *analýza místa (profese)*, orientovanou na činnost a rozsah pracovní aktivity, slouží zejména pro účely organizace práce, bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti

b) *analýza nároků místa (profese)*, orientovanou na pracovníka – kompetence, slouží pro účely hodnocení, výběr pracovníků, vzdělávání a řízení kariéry.

I zde platí zásada, že se nemáme omezovat jen na jeden zdroj informací, stejně tak je vhodné kombinovat metody získávání informací o pracovních místech.

⁶⁰ Srov. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 44.

⁶¹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 307.

Koubek uvádí několik zdrojů, které se ve firmách používají.⁶² Nejčastěji to bývá pracovník samotný, ten by měl mít nejpřesnější povědomí o konkrétním pracovním místě, současně ale může pohlížet na svoji práci subjektivně. Dále bychom měli využít pohovory s odcházejícím pracovníkem, vhodným zdrojem bývá bezprostřední nadřízený nebo spolupracovníci. Dalším doplňkovým zdrojem bývají existující písemné materiály – původní popisy pracovních míst, pracovní deníky, plány, informace o výrobcích a službách, marketingové průzkumy apod.

Pro úplnou informaci k danému tématu ještě doplním, jak by měl vypadat popis a specifikace pracovního místa.

Popis a specifikace pracovního místa, jsou vlastně snímkem toho, jak probíhá skutečná práce a co se od pracovníka vyžaduje.⁶³ Popis by měl být přesný, dostatečně podrobný, aby pracovník věděl, co jeho práce obnáší. Neměl by obsahovat neúměrně mnoho požadavků na pracovníka, v takovém případě by mohlo dojít k jeho demotivaci a nespokojenosti. Současně musíme dát pozor, abychom se nedostali do konfliktu s právními normami a nediskriminovali určitou skupinu lidí. Je důležité citlivě zvažovat požadavky na konkrétní pracovní místo.

Dále Koubek uvádí, jak je analýza pracovního místa důležitou činností v personální oblasti. Neexistence, nebo nedostatečné popisy pracovních míst ohrožují řízení ve firmách. Naopak efektivně zpracované popisy a specifikace usnadňují:

- Reagování na potřeby trhu
- Organizaci práce a vedení týmů
- Stanovení typů a získávání pracovníků, kteří budou přínosem pro firmu
- Hodnocení pracovníků
- Rozpoznávat potřebu vzdělávání a další osobní rozvoj pracovníků.

⁶² Srov. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 45 – 46.

⁶³ Srov. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 47 – 49.

Pro stanovení základních požadavků na pracovní pozici obchodního zástupce můžeme čerpat z **katalogu Národní soustavy povolání**.⁶⁴ Katalog NSP nabízí informace o pracovních místech, konkretizují náplň práce, požadované kvalifikace, odborné znalosti a dovednosti.

*Typová pozice – kód 7779 – Obchodní zástupce.*⁶⁵

Obchodní zástupce je kvalifikovaný pracovník, který zajišťuje nákup a prodej výrobků, zboží nebo služeb jednotlivců nebo organizacím. Provádí praktické předvedení výrobků a zboží zákazníkům. Poskytuje relevantní informace zákazníkům od výrobce.

Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje minimálně středoškolské vzdělání, zakončené maturitní zkouškou. Z odborných znalostí je požadována znalost ekonomiky, obchodního práva, průzkum trhu. Z odborných dovedností jsou požadovány znalosti: přípravy podkladů pro uzavírání obchodních smluv a objednávek, vedení a uzavírání obchodních smluv, poskytování rad a informací o výrobcích, provádění prodeje zboží na základě předvedení výrobků a zboží.

NSP ve své všeobecně dostupné databázi eviduje jednotlivá povolání a přináší na pracovní trh kvalifikační požadavky. Je efektivním nástrojem pro zaměstnavatele i pro mobilitu a flexibilitu pracovníků.⁶⁶

V podkapitole 2.1.1 jsem popsala klíčovou pozici obchodního zástupce ve společnosti WS International a.s. Hodonín. Nyní se podrobněji zaměřím na konkrétní pracovní činnosti a představím 3 obchodní zástupce, které jsem vybrala pro požadovaný kompetenční model.

Obchodník společně se svým nadřízeným naplánují reklamní akce (RA) 1 kalendářní měsíc dopředu. Regionální manažer uplatňuje manažerskou techniku MBO – řízení podle cílů. Plány musí být v souladu se strategickými plány firmy, s osobními plány jednotlivce a také s plány call centra. Společnost WS International vlastní svoje call centrum, které provádí telemarketing s veřejností a telefonicky zve potencionální zákazníky na prodejní akce jednotlivých obchodníků. Obchodní zástupce prodává jakýkoliv den v týdnu, včetně sobot, nedělí i svátků. Podle dlouholetých zkušeností a

⁶⁴ Zdroj dostupný: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx> [cit. 8.11.2011].

⁶⁵ Zdroj dostupný: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=7779&kod_sm1=17 [cit. 9.11.2011].

⁶⁶ Zdroj dostupný: <http://info.nsp.cz/default.aspx> [cit. 8.11.2011].

marketingových průzkumů bylo zjištěno, že v těchto dnech jsou potencionální zákazníci uvolněnější a vstřícnější.

Pracovní den obchodního zástupce (OZ) spočívá v několika na sebe navazujících činnostech:

- Po 9. hodině telefonuje OZ účastníkům prodejní akce, která se má uskutečnit následující den. Připomene volanému, kdy, v kolik hodin a na jakém místě proběhne setkání, upřesní cestu (ve větších městech). Tabulku účastníků na konkrétní datum obdrží OZ elektronickou poštou z call centra.
- Vyhodnotí předešlou reklamní akci, zaznamená do informačního systému počet účastníků, obrat, počet kupních smluv, počet vydaných dárků a pošle vyhodnocené údaje zpět svému regionálnímu manažerovi a do call centra.
- Pokud OZ uzavřel obchodní smlouvy se zákazníky na splátky, na základě získaných údajů schválí spotřebitelský úvěr s operátorkou společnosti Cetelem.
- Umyje si použité nádoby z předešlého večera, připraví si čerstvé ingredience na nadcházející prodejní akci.
- V odpoledních hodinách – v závislosti na místě, kde probíhá reklamní akce, odjede včas a bezpečně na stanové místo.
- V restauraci si OZ připraví salonek, (místnost, určenou pro reklamní akci), připraví počet míst k pohodlnému sezení, připraví si svůj předváděcí stůl, kde vyrovná čisté nádoby a materiály, potřebné k prezentaci.
- Zopakuje si text prezentace, naladí se na prodejní akci a počká na první účastníky.
- Po vzájemném přivítání a zahájení večera následuje prezentace společnosti a výrobků. OZ uzavírá obchodní smlouvy, předává dárky a večer je zakončen slavnostní večeří.
- OZ uklidí všechny své věci, které potřeboval ke svému pracovnímu výkonu. Odjíždí domů.

Tento snímek pracovního dne obchodního zástupce jsem popsala na základě své desetileté zkušenosti v přímém prodeji a na základě manuálu pro OZ.⁶⁷

⁶⁷ Srov. Interní zdroj firmy WS International a.s.: *Manuál práce*.

K dalším činnostem obchodníka patří povinná účast na poradách regionu. Účastníky pracovní porady jsou obchodní zástupci regionu a jejich nadřízený – regionální manažer, který poradou řídí. Porad se nepravidelně účastní i manažer rozvoje a ředitel divize VIP. Dále je nutná účast obchodních zástupců na školeních, workshopech a čtvrtletních seminářích.

Pro výsledný kompetenční model jsem vybrala tyto 3 obchodní zástupce. Informace jsem získala z rozhovoru s manažerem rozvoje a z přehledů práce IS. (Informační systém).⁶⁸

OZ 1 – ve firmě pracuje 4 roky, předchozí zkušenosti s přímým prodejem nemá. Vzdělání má střední všeobecné, zakončené maturitní zkouškou. Vlastní řidičský průkaz skupiny B.

OZ 2 – ve firmě pracuje 5 let, předchozí zkušenosti s přímým prodejem nemá. Vzdělání má střední odborné, zakončené maturitní zkouškou. Vlastní řidičský průkaz skupiny B.

OZ 3 – ve firmě pracuje 7 let, předchozí zkušenosti s přímým prodejem má. V tomto oboru se pohybuje 11 let. Vzdělání má střední odborné, zakončené maturitní zkouškou. Znalosti a dovednosti získané v přímém prodeji předává tento obchodní zástupce služebně mladším kolegům jako mentor. Vlastní řidičský průkaz skupiny B.

V tabulce uvádím přehledy z obrátů prodeje zboží, uskutečněného v období od 10/2010 do 10/2011. Toto období jsem zvolila z důvodu, že jsou zde promítnuty všechny měsíce v období celého roku, včetně svátků a dovolených.

Tabulka č. 2: **Přehled obrátů z prodeje zboží jednotlivých OZ⁶⁹**

	Roční obrat	Počet RA	Ø na 1 RA
OZ 1	3.823.548 Kč	223	17.146 Kč
OZ 2	4.067.827 Kč	181	22.474 Kč
OZ 3	5.208.440 Kč	175	29.763 Kč

⁶⁸ Srov. Interní materiály IS WS International. a. s. Hodonín.

⁶⁹ Srov. Interní materiály IS WS International. a. s. Hodonín.

2.1.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Dalším krokem při tvorbě kompetenčního modelu je fáze analýzy a klasifikace informací.⁷⁰ Je důležité, zda získané informace posuzujeme z hlediska již existujícího kompetenčního modelu, nebo kompetence posuzujeme poprvé. V této fázi tedy zpracováváme vytěžené informace. Výstupem získáváme seznam kompetencí, který by měl být testován na širším vzorku respondentů. Následující kroky by nás měly dovést k výslednému seznamu:

- Popsat jednotlivé projevy chování, které jsou typické pro určitou pracovní pozici a označit zdroj těchto údajů.
- Z těchto získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují behaviorálně pozorovatelné projevy. Výsledkem je, že do další fáze analýzy se dostanou pouze ty záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
- V této části se jednotlivé výroky zařazují do skupin, tzv. **kompetenčních témat**. Tyto celky již tvoří základ kompetencí a jejich projevů. Někdy se také setkáváme s termínem *kompetenční kotvy*.
- V posledním čtvrtém kroku je vhodné získané projevy ověřit na širším vzorku respondentů. Jednotlivé výroky, které byly ve třetím kroku tříděny, jsou přehodnoceny dotazníkovou metodou. Získáme tak informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně kompetencí na posuzované pracovní pozici. Tyto informace jsou důležité pro konečné rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

Pro potřeby výsledného kompetenčního modelu jsem použila základní rozdělení témat: všeobecné a oborové kompetence, které dále rozvinu v následující podkapitole 2.1.4 Popis a tvorba kompetencí.

⁷⁰ Srov. BARTOŇKOVÁ, H.: *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. (Úvod do firemního vzdělávání). Studijní text pro kombinované studium. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008, s. 92.

2.1.4 Popis a tvorba kompetencí

Na úvod této podkapitoly si vypomůžu dostupnou literaturou, kde autoři Kubeš, Spillerová, Kurnický, popisují postup při tvorbě kompetencí.⁷¹

V této fázi popisu a tvorby se propracuje charakteristika kompetence tak, aby co nejpřesněji popisovala chování jedince. Kompetence je třeba pojmenovat a vytvořit stupnici. Tzn. popsat různé projevy kompetence podle úrovně vývoje. Popis začíná na úrovni aktivně negativními projevy chování, dále pokračuje slabě rozvinutou úrovní až po projevy chování na vysoké úrovni konkrétní kompetence. Každý následující stupeň musí být jednoznačně rozdílný od stupně předcházejícího.

Stupnice slouží k tomu, aby bylo možné posoudit úroveň rozvoje kompetencí. Je třeba dodržet následující principy:

- Používat jednoduchý srozumitelný jazyk, vyvarovat se dvojznačností.
- Najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti.
- Kompetence by se neměla vysvětlovat a popisovat v kruhu.

Konečný název kompetence se vytvoří až tehdy, když existuje popis stupnic, ne naopak. Název by měl být zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, který tvoří jádro kompetence.

Tabulka č. 3: **Pětidílná stupnice hodnocení úrovně kompetencí**⁷²

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika
0	Nedostatečná, ohrožující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých

⁷¹Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 56 – 57.

⁷²Srov. HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 43.

	stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
3	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.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Tato pětídílná bodová stupnice nabízí dostatečný prostor pro hodnocení úrovně kompetencí. V případě kompetenčního modelu obchodního zástupce je dostačující bodové ohodnocení 3. Přičemž je nutno sledovat úroveň kompetencí a v případě poklesu úrovně, posilovat silné stránky.

Na základě všech výše uvedených informací – určení klíčové pozice, analýzy pracovního místa a snímku pracovního dne jsem vytvořila tabulku kompetencí a jejich projevu chování. Výsledkem je kompetenční model obchodního manažera v přímém prodeji. K vybraným kompetencím a jejich projevu chování jsem ještě zařadila hodnocení jednotlivých obchodních zástupců. Hodnocení jednotlivých OZ jsem konzultovala s manažerem rozvoje.

Tabulka č. 4: **Kompetenční model obchodního manažera v přímém prodeji**

Všeobecné kompetence

Kompetence	Projevy chování	Hodno cení OZ 1	Hodno cení OZ 2	Hodno cení OZ 3
<u>Plánování</u>	<ul style="list-style-type: none"> Umí si stanovit osobní plán v souladu s plány firemními, v rámci svých odborných možností 	2	3	3
	<ul style="list-style-type: none"> Stanovený plán důsledně dodržuje, pomocí motivačních aktivit plán 	2	2	3

	překračuje			
<u>Organizační schopnosti</u>	<ul style="list-style-type: none"> Dokáže si efektivně zorganizovat pracovní čas 	3	2	3
<u>Samostatnost</u>	<ul style="list-style-type: none"> Pracuje samostatně a zodpovědně 	2	2	3
<u>Komunikace</u>	<ul style="list-style-type: none"> Vede profesionální rozhovor se zákazníkem 	2	2	4
	<ul style="list-style-type: none"> Předává pravdivé informace směrem k zákazníkovi i směrem k firmě 	3	3	3
	<ul style="list-style-type: none"> Mluvený i písemný projev je na vysoké úrovni 	2	3	4
<u>Řešení problémů</u>	<ul style="list-style-type: none"> Adekvátně se vyjadřuje k problému 	2	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> Zaujímá nestranný postoj 	2	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> Hledá neoptimálnější řešení 	2	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> Zvládá stresové situace 	2	2	3
<u>Týmová spolupráce</u>	<ul style="list-style-type: none"> Umí spolupracovat s druhými lidmi 	3	3	3
	<ul style="list-style-type: none"> Motivuje ostatní kolegy k dosažení vyšších cílů ve svém regionu 	2	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> Pomáhá druhým jak s pracovními, tak i osobními záležitostmi 	3	2	4
<u>Profesionalita</u>	<ul style="list-style-type: none"> Je odborníkem v obchodní činnosti 	2	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> Reprezentuje společnost navenek 	3	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> Ctí etický kodex, zanesený ve stanovách společnosti 	3	3	3
<u>Osobní rozvoj</u>	<ul style="list-style-type: none"> Účastní se školení, seminářů a workshopů Aktivně vyhledává nové 	3	3	3

	informace a vzdělává se	2	2	3
Oborové kompetence				
Kompetence	Projevy chování	Hodnocení OZ 1	Hodnocení OZ 2	Hodnocení OZ 3
<u>Prezentování</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodník nejdříve prodává sám sebe • Je precizně připraven na každou reklamní akci • Dokáže zaujmout potenciální zákazníky • Vytvoří špičkovou prezentaci 	3 2 3 2	3 3 3 3	3 3 3 4
<u>Tah na bránu</u> ⁷³	<ul style="list-style-type: none"> • Vkládá pozitivní energii do celého obchodního jednání • Má „drive“, stále sleduje svůj cíl • Profesionálně vede prodejní rozhovor, kde ho na konci čeká kupní smlouva 	3 2 2	3 3 2	3 4 4
<u>Budování vztahu</u> ⁷⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Dokáže identifikovat potřeby zákazníka • Pečuje a zajímá se o své zákazníky i v budoucnu 	2 2	2 3	3 3
<u>Zvládání námitek</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Ovládá princip zvládání námitek • Dokáže rozeznat zákaznickovy námítky a dále s nimi pracovat 	2 2	2 2	3 3
<u>Práce s IS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Zvládá uživatelsky práci s IS, MS Wordem, MS 	3	2	3

⁷³ Srov. HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 41.

⁷⁴ Srov. HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 41.

	Excelem, Internetem <ul style="list-style-type: none"> Vede řádně a pravdivě evidenci své práce 	3	2	3
Řízení motorových vozidel	<ul style="list-style-type: none"> Aktivně řídí osobní automobil 	3	3	3
	<ul style="list-style-type: none"> Zvládá pravidla silničního provozu 	3	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> Vlastní řidičský průkaz skupiny B 	ano	ano	ano

Na základě součtu všech bodových hodnocení obchodních zástupců jsem zjištěné údaje zanesla do tabulky.

Tabulka č. 5: **Sumář hodnocení kompetencí OZ**

Všeobecné kompetence	OZ 1	OZ 2	OZ 3
součet	45	45	61
Oborové kompetence			
součet	37	39	49
Σ	82	84	110
pořadí	3.	2.	1.

Z této tabulky je patrné, že **obchodní zástupce č. 1** je se svým bodovým ohodnocením na třetím místě. Dokládá to roční obrat 3.823.548 Kč, průměr na jedné reklamní akci je 17.146 Kč, souhrnné ohodnocení všeobecných kompetencí je 45 a oborových kompetencí je 37. Jeho slabé stránky jsou především v kompetenci řešení problémů, tah na bránu, budování vztahu a zvládání námitek. Při pravidelném tréninku a posilování kompetencí bude patrný nárůst prodejních obrátů a dosáhne tak optimální úrovně bodového hodnocení.

Obchodní zástupce č. 2 se umístil na druhém pořadí. Jeho roční obrat činí 4.067.827 Kč, průměr na jedné reklamní akci je 22.474 Kč, souhrnné ohodnocení všeobecných kompetencí je 45 a oborových kompetencí je 39. Slabé stránky tohoto OZ vidím v kompetencích řešení problémů, zvládnání námitek a práce s informačním systémem. I u tohoto OZ při pravidelném posilování níže ohodnocených kompetencí bude patrný vzestup úrovně.

Obchodní zástupce č. 3 je právem ohodnocen nejvýše. Soubor hodnocených kompetencí je výsledným kompetenčním modelem obchodního zástupce. Dokládá to nejen jeho uskutečněný roční obrat 5.208.440 Kč, průměr na jedné reklamní akci činí 29.763 Kč, souhrnné ohodnocení všeobecných kompetencí je 61 a oborových kompetencí je 49. Dalším faktem je jeho úspěšná obchodní historie a tyto vysoce hodnocené kompetence - komunikace, týmová spolupráce, profesionalita, tah na bránu a prezentování. Svým empatickým a profesionálním přístupem by se měl i nadále věnovat méně zkušenějším kolegům a předávat jim znalosti a dovednosti.

2.1.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu

Poslední pátou fází v celém procesu tvorby kompetenčního modelu je fáze ověření a validizace výsledného kompetenčního modelu. V této části jde o ověření, zda výsledný model popisuje takové chování, které je předpokladem při dosahování nadprůměrných výsledků. Nejčastěji používaný způsob validizace je transformovat popisy chování jednotlivých kompetencí do podoby dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Při větším počtu souborů a pro přesnější vyhodnocení je možné využít různé statistické metody.⁷⁵

Touto činností se v bakalářské práci zabývat nebudu, jelikož svým rozsahem a cílem práce neodpovídá zadání.

⁷⁵ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 68 a Srov. BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 102.

Závěr

V poslední době se často diskutuje o kompetencích, kompetenčních modelech, kvalifikovaných pracovnících. Právě kvalifikovaný pracovník by měl být nositelem klíčových kompetencí pro danou pracovní pozici. Úspěšnost firem a stále větší konkurence nutí zaměstnavatele hledat a vychovávat kompetentní pracovníky.

Autoři Veteška a Tureckiová⁷⁶ ještě rozvíjejí akční pole kompetencí, když uvádějí, že člověk, jenž je vybaven komplexním souborem schopností, vědomostí, dovedností a postojů, úspěšně zvládá situace, do kterých se dostává jak v práci, tak i v osobním životě.

Na začátku této práce jsem si dala za cíl vytvořit kompetenční model obchodního manažera. Pracovala jsem s dostupnou literaturou, tematicky zaměřenými, internetovými zdroji a interními dokumenty. Dále mně pomohly rozhovory s manažery společnosti WS International, a.s. Hodonín i jednotlivými obchodními zástupci. Využila jsem také svoji 10letou zkušenost v přímém prodeji.

. Na základě definovaných klíčových kompetencí a jejich vyhodnocení na stupnici je zřejmé, že obchodní zástupce označený OZ 3 splňuje nastavené parametry. Není *jen* obchodním zástupcem, ale zároveň plně kvalifikovaným odborníkem - manažerem v oblasti obchodu (objekt). Dokládá to výsledný funkční kompetenční model.

Jak jsem již uvedla, společnost WS International a.s. Hodonín nedisponuje žádnou databází kompetenčních modelů. Výsledný kompetenční model je vhodným a efektivním nástrojem pro nábor, kariérový růst a hodnocení budoucích obchodníků. Výše zpracovaný materiál jistě využijí jak regionální manažeři (nadřízení obchodních zástupců), tak i manažer rozvoje společnosti.

Cíl této práce jsem splnila.

⁷⁶ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 129.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

- BARTOŇKOVÁ, H.: *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. (Úvod do firemního vzdělávání). Studijní text pro kombinované studium. Pořadí vydání neuvedeno. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008.
- BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
- BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Východiska, metody, cvičení a hry. 1. vyd. Praha: Portál, 2001.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006.
- BRABEC, J.: *33 základních dovedností pro obchodní jednání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003.
- HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
- KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- PALÁN, Z.: *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.: *Řízení pole kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005.
- PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H.: *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
- TOMAN, I.: *Jak začít multi level marketing*. Strašák nebo příležitost? 1. vyd. Brno: Taxus, 1995.
- VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.
- ZAMAZALOVÁ, M.: *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

Interní zdroj firmy WS International a.s.: *Manuál práce*.

Interní materiály IS WS International. a. s. Hodonín.

http://www.wsinternational.cz/o_nas.php?kod=2, [cit. 17.3.2011]

<http://www.wsinternational.cz/novinky.php> [cit. 20.3.2011]

<http://www.nms.cz/cz/metody/mystery-shopping/?gclid=CJKuma2Dk6wCFQalDgodG0ihnA> [cit. 31.10.2011]

<http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx> [cit. 8.11.2011].

http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=7779&kod_sm1=17 [cit. 9.11.2011].

<http://info.nsp.cz/default.aspx> [cit. 8.11.2011].

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vztah způsobu práce a výkonu

Obr. č. 2: Hierarchický model struktury kompetence

Obr. č. 3: Tradiční přehled klíčových kompetencí

Obr. č. 4: Kompetenční model jako most

Obr. č. 5: Firemní kompetence (dle Kotler, P., Praha, 2005, s. 102.)

Obr. č. 6: SWOT analýza společnosti WS International, a.s. Hodonín

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kompetence související s emoční inteligencí

Tabulka č. 2: Přehled obrátů z prodeje zboží jednotlivých OZ

Tabulka č. 3: Pětídílná stupnice hodnocení úrovně kompetencí

Tabulka č. 4: Kompetenční model obchodního manažera v přímém prodeji

Tabulka č. 5: Sumář hodnocení kompetencí OZ