

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



**NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU OBCHODNÍCH
ZÁSTUPCŮ VZDĚLÁVACÍ ORGANIZACE**

THE DESIGN OF JURISDICTIONAL MODEL
OF EDUCATIONAL ORGANIZATION
SALES REPRESENTATIVES

Bakalářská diplomová práce

Kateřina Horáková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc, březen 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

.....
vlastnoruční podpis

V Brně dne 6. března 2011

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Markétě Šuplerové za cenné připomínky a odborné rady, které mi pomohly napsat tuto práci.

Anotace

Cílem bakalářské práce je zpracování „Návrhu kompetenčního modelu obchodních zástupců vzdělávací organizace.“ K dosažení cíle budu analyzovat a popisovat specifika zkoumané pozice s ohledem na danou problematiku, tj. kompetenční model. Na základě získaných teoretických poznatků navrhnu metodiku tvorby kompetenčního modelu a následně navrhnu samotný kompetenční model pro pozici obchodní zástupce konkrétní vzdělávací organizace.

Teoretická část bakalářské práce se věnuje nejprve definici pojmu kompetence, jejích složek a definici druhů kompetencí, definici kompetenčního modelu, požadavkům na jeho efektivnost, možnostmi jeho využití a postupem tvorby kompetenčního modelu, který navazuje na část praktickou.

Praktická část bakalářské práce aplikuje teoretické poznatky na tvorbu kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce v konkrétní vzdělávací organizaci na základě požadavků managementu organizace.

Annotation

The aim of my bachelor work is to design a project of a competent model of educational organization representatives. In my work I am going to analyse and to describe specificity of the representative position considering the competent model. After studying the problem theoretically I am going to design methodology of creating the competent model and then I am going to design the competent model of a business representative of one specific educational organization.

The theoretical part of my bachelor work starts with the definition of competence and its components and with the definition of different competences, then it continues with the definition of the competent model, requirements of its effectivity, possibilities of its use and with the description of designing the competent model which is followed by the practical part.

The practical part applies the theoretical information into the design of the competent model for the position of the educational organization representative considering the requirements of the management in the organization.

OBSAH

Úvod	8
1. Pojem kompetence	10
1.1 Anatomie kompetence.....	12
1.2 Dělení kompetencí	13
1.3 Základní složky kompetence	15
1.4 Charakteristické znaky kompetence:	16
2. Kompetentnost	17
3. Kompetenční modely	18
3.1 Co je kompetenční model.....	18
3.2 Funkční kompetenční model	18
3.3 Typy kompetenčních modelů.....	19
3.4 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu.....	20
3.4.1 Perspektivní nebo „vypůjčený“ přístup.....	20
3.4.2 Kombinovaný přístup.....	20
3.4.3 Přístup šitý na míru	21
3.5 Využití kompetenčních modelů.....	21
3.5.1 Výběr pracovníků	21
3.5.2 Hodnocení pracovníků.....	21
3.5.3 Rozvoj pracovníků.....	22
4. Představení organizace.....	23
4.1 Organizační struktura, personální zajištění, vedení firmy	24
4.1.1 Organizační struktura vzdělávací organizace k 1. 1. 2008.....	24
4.1.2 Zaměření jednotlivých divizí	24
4.1.3 Divize GŘ a metodické sekce divize GŘ.....	25
4.1.4 Divize obchodní.....	25
4.1.5 Oblastní vzdělávací instituty	26
4.2 Personální zajištění	26
4.3 Styl a kvalita vedení organizace	27
4.4 Popis produktů (výrobky, služby).....	30
4.5 Popis trhů – charakteristika zákazníků	31
4.5.1 Prioritní strategické segmenty trhu a cílové skupiny společnosti DFC a.s.....	32
4.5.2 Analýza zákazníků	32

5. Postup při tvorbě kompetenčního modelu	33
5.1 Vyjasnění cíle projektu	33
5.1.1 Zhodnocení stávajícího stavu	33
5.1.2 Rozvojový záměr organizace.....	33
5.1.3 Návrh nového řešení	34
5.2 Nová organizační struktura oblastního VI.....	35
5.3 Rozsah projektu a cílová skupina	36
5.4 Výběr přístupu.....	36
5.5 Projektový tým.....	37
5.6 Sběr dat a analýza	38
5.6.1 Stanovení požadavků na pozici OZ	40
5.6.2 Popis jednotlivých činností OZ.....	40
5.6.2.1.Předpokládané odborné znalosti pro pozici OZ.....	40
5.6.2.2.Předpokládané odborné dovednosti pro pozici OZ.....	45
5.7 Fáze analýzy a klasifikace informací	50
5.8 Popis a tvorba kompetencí	57
5.8.1 Popis kompetencí.....	58
5.9 Validizace kompetenčního modelu.....	59
6. Popis pracovní pozice OZ	61
6.1 Popis pracovního místa obchodní zástupce	62
6.1.1 Požadované vzdělání	62
6.1.2 Charakteristika typové pozice.....	62
6.1.3 Kompetence	62
6.1.4 Zdravotní požadavky	64
6.1.5 Pracovní činnosti, odpovědnost, pravomoc	64
Závěr.....	66
Seznam literatury a ostatních zdrojů.....	67
Seznam obrázků, tabulek a grafů	68
Seznam příloh	69

Seznam použitých zkratk

APZ	aktivní politika zaměstnanosti
BEI	behavioural events interview
CŽV	celoživotní vzdělávání
ČR	Česká republika
DGŘ	divize generálního ředitele
DO	divize obchodní
DSP	divize strategie produktů
ESF	Evropský sociální fond
IAP	individuální akční plán
KTP	karta typové pozice
MŠMT ČR	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
OVI	oblastní vzdělávací institut
OZ	obchodní zástupce
RK	rekvalifikační kurz
ŘVI	ředitel vzdělávacího institutu
ÚP	úřad práce
VI	vzdělávací institut
VP	vzdělávací program

Úvod

Počátek zájmu o kompetence jako o alternativní pohled na dosavadní přístup k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů se obvykle datuje od roku 1973, kdy vyšel článek Davida McClellanda, tehdejšího významného představitele americké psychologie, *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. Článek v řadách odborné veřejnosti vyvolal velký rozruch, neboť zpochybnil po desetiletí používaný způsob posuzování úspěšnosti v práci pomocí inteligence a nabádal ke změně, k posuzování manažerů pomocí kompetencí.¹

Během 80. let došlo, po relativně stabilním období, které umožňovalo vysokou standardizaci a specializaci k výrazným změnám. Dynamika podnikatelského prostředí narůstala. Probíhala informační revoluce, kdy masivní informatizace postavila společnost před nový problém – jak vybrat z obrovského množství dat ty informace, které nejlépe umožní řešit daný problém. Výrazný pokrok v používání nových technologií vede organizace ke změnám způsobu výroby, což vyžaduje nové způsoby vedení lidí a jejich spolupráce. Globalizace obchodu urychluje potřebu inovace výrobků a služeb s cílem pružněji reagovat na měnící se potřeby zákazníků. Změnila se také hodnotová orientace pracovníků, zvláště středního a vyššího managementu, jejíž hlavními projevy bylo uspokojování vyšších potřeb jako jsou seberealizace, možnost přijmout zodpovědnost, růst, zajímavé úkoly ad. Alvin Toffler² zdůraznil, že vzhledem k neustálému růstu a otevírání se nových trhů, stále měnícím se tržním podmínkám, nárůstu konkurence, je třeba, aby se organizace zajímaly o zvyšování produkce a služeb. Je nezbytné, aby investovaly jak do technologického zabezpečení, tak do zabezpečení inovačního, ale především do zabezpečení ze strany lidských zdrojů, které jsou bezesporu jedním z hlavních článků kapitálu každé organizace. Základním úspěchem takové organizace je flexibilita a připravenost na změny chování trhu, tím si organizace upevňuje svoje postavení na trhu a zvyšuje se její konkurenceschopnost.

Přestože jsou investice do nových technologií nevyhnutelné, jsou to především lidé, kteří díky svému umu a nahromaděným zkušenostem mohou tyto investice zhodnotit. Lidé jsou proto nejdůležitějším faktorem pro dosažení dlouhodobé konkurenceschopnosti organizace. V roce 1994 publikoval Pfafer výzkum, který dokazuje, že firmy s vysoce motivovanými pracovníky dosahují trvale lepších výsledků než konkurence. Motivovanost je především výsledkem toho jak jsou vedeni. Kvalita managementu se proto pod úspěch či neúspěch organizace podepisuje největším

¹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 19.

² Toffler, A., *The Third Wave*, 1980, cit. podle Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, s. 15.

dílem. Přestože existovala shoda odborné veřejnosti v tom, že lidé se stávají nejdůležitějším faktorem pro udržení dlouhodobé konkurenční výhody, byla prakticky nulová shoda v tom, co tuto kvalitu tvoří. Této magické kvalitě se začalo říkat kompetence.

V zemích východní a střední Evropy narůstala komplexnost podnikatelského prostředí kvůli tehdejšímu politickému uspořádání světa takovým tempem, jako ve zbytku světa. Změnou politických systémů těchto zemí došlo i k dramatické změně podnikatelského prostředí. Schopnost a pružnost organizací a jejich manažerů nad touto změnou zaostávala. Pro kompetence jako jeden z neefektivnějších nástrojů budování úspěšné organizace v dynamickém prostředí se otevřela velká příležitost.³

Cílem mé práce je vytvořit kompetenční model pro pozici obchodní zástupce konkrétní vzdělávací organizace na základě požadavků managementu organizace.

V teoretické části se budu zabývat vymezením pojmu kompetence a kompetenčního modelu, jeho funkcí, jednotlivými typy, využitím, přístupy a postupy při jeho tvorbě.

V praktické části se budu věnovat požadavkům konkrétní vzdělávací organizace a jejím rozvojovým záměrům na základě požadavků manažerů v jednotlivých regionech, kteří dali podnět managementu společnosti tím, že jim chybí v týmu pracovní pozice obchodního zástupce, která by reagovala na požadavky zákazníků. Na tomto základě společně s managementem organizace, obsadíme novou pracovní pozici obchodního zástupce do organizační struktury společnosti a pro tuto novou pracovní pozici obchodního zástupce se následně budu snažit vytvořit na základě teoretických poznatků a požadavků managementu společnosti kompetenční model, který bude sloužit k následnému výběru nových pracovníků na tuto pracovní pozici.

³ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 16-18.

1. Pojem kompetence

Termín kompetence v našem slovníku poměrně zdomácněl. Je hojně užíván jak v odborné literatuře, tak v praxi. V češtině se tento pojem užívá ve dvou významech. První význam chápe termín kompetence jako pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti zpravidla udělené nějakou autoritou, nebo autoritě patřící. Naproti tomu druhý význam pojmu kompetence vyjadřuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti. Rozdíl mezi nimi je v tom, že první výraz zdůrazňuje něco, co je člověku dáno zvenku, na základě konsensu druhých, oproti tomu druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na vnějším světě, která mu umožňuje podat určitý výkon.⁴

Kompetence tak představuje trs znalostí, dovedností, zkušeností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi, ale pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.⁵

Pro správné pochopení pojmu kompetence je třeba rozlišit mezi „competence“ a „competency“.⁶

Competence představuje pojem vztahující se k oblasti práce, k výkonu práce v dané funkci pracovního místa, pro kterou je daná osoba způsobilá či oprávněná vykonávat. Jedná se tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost.

Competency představuje pojem týkající se způsobilosti, tedy způsobů, kterými osoba dosahuje přiměřeného výkonu. Jedná se tedy o schopnost.⁷

Schopnost lze v uvedeném smyslu ve stručnosti definovat jako předpoklad k výkonu, jeden ze zdrojů, které má člověk k dispozici a jež se obvykle pojí s určitou oblastí lidské činnosti.⁸

⁴ Kubeš, M., Spíllarová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 14.

⁵ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 61.

⁶ Armstrong, 2002, 280-282, cit. podle Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 61.

⁷ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 62-63.

⁸ Veteška, J., Turiecková, M.: Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008, s. 30.

Aby pracovník byl kompetentní, musí být splněny všechny tři podmínky současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon.¹⁰

I přes rozdílná pojetí a definování pojmu kompetence se většina autorů shoduje na následující definici: Kompetence je základem výkonu a projevuje se v chování. Na druhou stranu je ale fakt, že mezi odborníky se stále vede mnoho polemik a existuje mnoho různých názorů na to, co kompetence je, co je jejím obsahem, respektive, co ještě pod tento pojem patří a co už ne.

1.1 Anatomie kompetence

Při podrobnějším pohledu na kompetence zjistíme, že tento termín někdy označuje pouze manifestované (tedy pozorovatelné) chování. Lidé však mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně, mají různou míru připravenosti chovat se určitým způsobem. Někdy jim chybí dovednosti, jindy vědomosti, jiní možná mají nízkou sebedůvěru nebo jim chybí emoční inteligence. Někteří zase nejsou schopni požadované chování použít, protože jim chybí motiv.¹¹

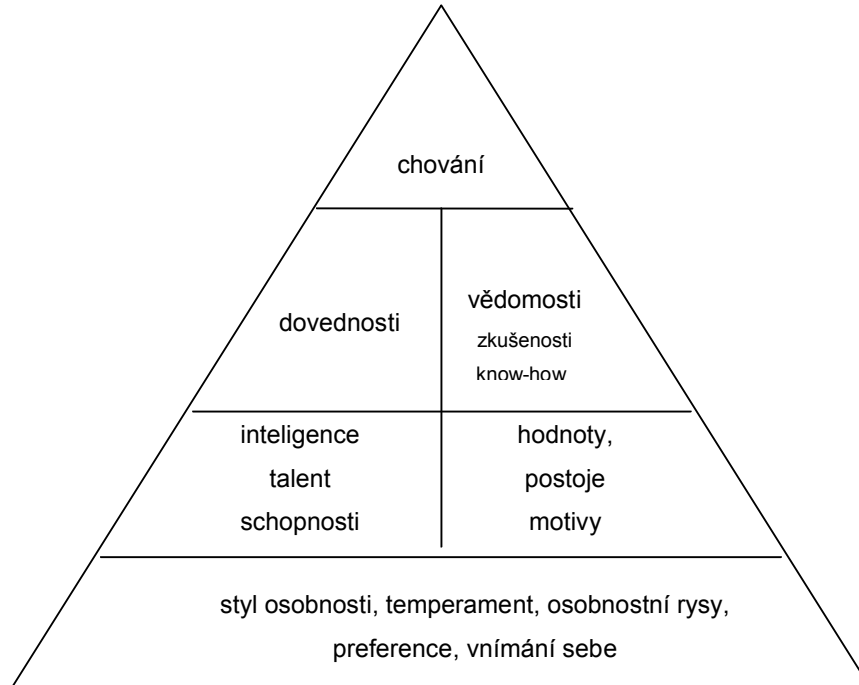
Dostáváme se tedy k otázce, co všechno stojí za očekávaným chováním. Lucia a Lepsinger¹² popisují strukturu kompetencí pomocí následujícího hierarchického modelu.

¹⁰ Woodruffe, What is meant by competency? 1992, cit. podle Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 26-27.

¹¹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 29.

¹² Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 28.

Obr. č. 2: Hierarchický model struktury kompetence (upraveno dle: Kubeš, M., Spillerová, D., Kumlícký, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 28.



Na vrcholu se nachází chování, které je nejsnáze ovlivnitelné a naučitelné. Na druhém stupni modelu se nachází další osobnostní charakteristiky, jako jsou dovednosti, vědomosti, know-how a zkušenosti, které jsou nezbytné, aby byl člověk schopen očekávaného chování, které daná pozice vyžaduje. Jedná se o osobnostní charakteristiky, které se postupem času dají naučit. Na třetím stupni jsou uvedeny tzv. stabilní složky osobnosti, jako je inteligence, talent, hodnoty, postoje, motivy a kreativita, které se ovlivňují nejobtížněji a které je nejvíce obtížné rozvíjet. Na nejnižším stupni jsou uvedeny osobnostní rysy, které má člověk vnitřně dané, které se nedají nijak naučit a jsou neovlivnitelné.

1.2 Dělení kompetencí

Kompetence můžeme dělit dle řady typologií a v teorii i praxi se shledáme s velkým množstvím druhů kompetencí a způsobů členění. Rozdíl spočívá v tom, jaké kritérium výkonu (dosaženého výsledku) zvolíme. Být kompetentním v prvním významu – znamená být postačující, dostatečně dobrý. Má za cíl odlišit pracovníky všeobecně vhodné od těch nevhodných. Popis kompetencí v tomto případě je velmi konkrétní a zaměřuje se pouze na projevy chování, které lze jednoduše měřit nebo testovat. Hovoříme tedy o kompetencích základních.

Druhá linie uvažování pokládá za kompetentního takového pracovníka, který podává lepší výkon než je průměrný. Kritériem je nadstandardní, excelentní výkon, který překračuje průměrný výkon celé skupiny. Měřitelnost takto definované kompetence je těžší, protože hovoříme v tomto případě o osobnostních charakteristikách, které za těmito kompetencemi stojí a jejichž uchopení je velmi náročné.

Spencer a Spencer dělí kompetence do dvou kategorií podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici:

- 1. prahové kompetence** (někdy nazývány jako základní) jsou to základní charakteristiky, které potřebuje každý pracovník pro danou pozici jako minimální k plnění přidělených úkolů. Tyto kompetence nerozlišují mezi pracovníky vynikajícími a průměrnými, pojednávají o základních nevyhnutelných dovednostech, bez kterých by člověk nemohl danou pozici zastávat.
- 2. odlišující kompetence** (někdy nazývány jako kompetence vysokého výkonu) to jsou právě ty kompetence, které rozlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných. Vytvářejí nadstavbu nad kompetence prahové.

Podobné členění kompetencí používá i Schroder, který rozlišuje základní kompetence (basic competencies) a kompetence vysokého výkonu (high performance competencies). Podle Schrodera organizace, které fungují v turbulentním podnikatelském prostředí, se už nemohou spoléhat na základní kompetence, ale musí od svých vrcholových pracovníků vyžadovat, aby používali kompetence vysokého výkonu.¹³

Jiný pohled na dělení kompetencí použil ve své práci Tyron¹⁴, který je založen na typu práce a na něj návazných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností ze tří následujících kategorií:

- manažerské kompetence (řešení konfliktů, koučování, hodnocení pracovníků, strategické plánování ad.)
- interpersonální kompetence (aktivní naslouchání, prezentační dovednosti, kooperace, komunikace ad.)
- technické kompetence (např. účetnictví, programování, sběr dat a analýza, sestavování rozpočtu)

¹³ Citace podle: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 31-33.

¹⁴ Citace podle: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 34.

Následující přístup zčásti kopíruje Carroll a McCrackin (1997),¹⁵ jen je doplněn tak, aby kombinace čtyř skupin kompetencí maximalizovala výkon jednotlivce, týmu a celé organizace. Kompetence dělí:

- klíčové – pro všechny zaměstnance
- týmové – pro skupiny
- funkční – finance, vývoj a rozvoj, marketing,
- vůdcovské a manažerské

1.3 Základní složky kompetence

Kompetenci tak můžeme v tomto pojetí považovat za poměrně stabilní charakteristiku 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 pracovník kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoli úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet, projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií:

1. **motiv**, mezi něž 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 své 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 v klidu;
3. **vnímání sebe samotného**. Celá naše osobnost se dotváří na základě osobnostních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní

¹⁵ Carrol a McCrackin, (1997) cit. podle Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 35.

přesvědčení, zda dokážu 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 související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností.¹⁶

1.4 Charakteristické znaky kompetence:

- **kompetence je vždy kontextualizovaná** – to znamená, 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** – skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje, jiné dílčí kompetence atd.); předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. To zároveň znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje;
- **kompetence je definovaná standardem** – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování). To umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji sám dokázal změřit a vyhodnotit;
- **kompetence má potenciál na akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a principiálně odvozeny z konstruktu vstupních (zdrojových) faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí.¹⁷

¹⁶ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 30.

¹⁷ Veteška, J., Turiecková, M.: Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008, s. 31.

2. Kompetentnost

Růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence vyžadují, aby se organizace zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšování kvality produkce a služeb, zavádění informačních technologií a inovací. Je nezbytné, aby investovali do svých výrobních vstupů. Pro jednotlivé organizace je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky (zdravotně) zdatní, schopní pružně reagovat na uvedené změny, lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. V současnosti hledají jednotlivé organizace optimální způsoby organizace práce, přispívající k efektivnějšímu fungování. Zde je nezbytná týmová práce, vhodné vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž úspěšná komunikace a spolupráce se zákazníky. Uvedené skutečnosti vyvíjejí na organizace tlak, aby pochopily, že nezbytná je rovněž investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí. Schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávaný požadovaný výkon. Jsou tedy schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů předepsaných pracovnímu místu, které zastávají.¹⁸

Zvládnutí kompetence v požadované míře neboli kompetentnost je v zásadě posuzována úspěšností chování jedince v různých životních situacích. Dalo by se říci, že kompetentním je ten, kdo obvykle efektivně zvládá rozdílné úkoly a situace. Jinými slovy je úspěšný ve svých sociálních rolích. Sociální role je definována jako souhrn očekávaného chování jednotlivce, které je spojeno s požadavky a pozicí jednotlivce ve skupině. Pro zastávání určité role musí mít jedinec rolovou dispozici, tedy předpoklady nebo osobní sklony k jejímu zvládnutí.¹⁹

Využívání a rozvoj kompetence vyžadují úspěšné (efektivní) zvládnutí celého cyklu práce s informacemi a vytváření funkčních souborů znalostí a dovedností; vytváření nejrůznějších konceptů; metod a postupů rozhodování a řešení problémů anebo dalších specifických kompetencí. Kompetence se proto týkají celé osobnosti člověka (jeho schopností, vlastností a motivů) a jsou získávány v průběhu celého života, stejně tak jsou rozvíjeny i ztráceny. Kompetence přinášejí variabilitu, kterou lze určitým způsobem uspořádat a zachytit pomocí tzv. kompetenčních modelů, které se budou snažit přiblížit a vysvětlit.²⁰

¹⁸ Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 54.

¹⁹ Jandourek, J.: Úvod do sociologie. Praha: Portál, 2003, s. 62.

²⁰ Veteška, J., Turiecková, M.: Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008, s. 32.

3. Kompetenční modely

Kompetenční model patří mezi stěžejní nástroje řízení lidí v organizacích. Jedná se o uspořádaný a ucelený výčet kompetencí, které jsou charakteristické pro konkrétní pracovní pozici. Popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.²¹ Umožňuje identifikovat, popsat, hodnotit a rozvíjet kompetence, které považuje organizace za rozhodující pro kvalitní výkon na jednotlivých pracovních pozicích a současně je důležitý pro budování firemní kultury. Jde o způsob jak pojmenovat požadavky, dovednosti a vlastnosti tzv. kompetence. Ty představují kritéria, podle nichž usuzujeme, zda daný člověk na „to“ má, nebo zda „to“ dělá dobře. Kompetenční model popisuje nejen dovednosti nutné pro zvládnutí určité pracovní pozice, ale také osobnostní, výchovné a motivační nastavení kandidáta.

3.1 Co je kompetenční model

Různé kompetence můžeme určitým způsobem uspořádat a vytvořit tak kompetenční model. Tím nám vznikne soubor kompetencí, nebo způsobilostí, které jsou nezbytné pro řízení organizace. Kompetenční model obsahuje různé jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče. Kompetenční model reprezentuje **jak** (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a **čím** (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého výsledku. Kompetenční model ve firmě vytváří „most“ mezi podnikovou a personální strategií, ale je také mostem mezi hodnotami organizace a popisem práce pro jednotlivé pracovní pozice. Popis práce nám říká, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka, která nám říkají, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce.²²

3.2 Funkční kompetenční model

Aby byl kompetenční model funkční, pomáhal nám a nepřinášel spíše komplikace, musí být charakteristický následujícími body:²³

- **propojující** – tedy kompetenční model, který vytváří výše zmiňovaný most. Je zde jasná návaznost na strategii společnosti, vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je;

²¹ Veteška, J., Turiecková, M.: Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008, s. 60.

²² Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 68.

²³ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s71.

- **uživatelsky přátelský** – tato charakteristika bývá označována jako nejpodstatnější, a to především proto, že uživateli kompetenčního modelu dle strategického přístupu jsou všichni manažeři společnosti, tzn. že musí být srozumitelný, sdílný, sdělitelný a jednoduchý. Musí v něm být vystižena podstata věci. Kompetenční model by tedy měl představovat jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti svých lidí;
- **jednotný** – neboli fungující napříč společnostmi. Může mít několik variant odvozených od stejného základu s řadou sdílených kompetencí. Jednotný kompetenční model přirozeně sjednocuje jazyk společnosti, protože podle něj probíhá celá řada personálních činností;
- **široce využitelný** – tzn. že poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání někdy i pro odměňování;
- **sdílený** – tzn., že uživatelům není předkládán jako hotový. Pakliže je nereálné, aby byli všichni ve firmě jeho spoluautory (např. u velkých mezinárodních společností), je třeba, aby měli možnost si jej sami zvnitřnit. Sdílení kompetenčního modelu je třeba v organizaci aktivně podporovat.

3.3 Typy kompetenčních modelů

Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí hlavně na záměrech organizace, jaký kompetenční model vznikne.

- **Model ústředních kompetencí** – vznikne, pokud organizace hledá odpověď na to, které kompetence jsou společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na pozici v hierarchii či roli.
- **Specifický kompetenční model** – má za cíl identifikovat ty kvality (kompetence) manažera, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní firmě. V takovém kompetenčním modelu se obvykle jedná o velmi přesný popis charakteristik chování, protože tyto modely berou v úvahu množství specifických informací. Do tohoto modelu se promítají podnikatelské záměry firmy pro nejbližší roky. Tento model má pro organizaci mimořádnou hodnotu, neboť je cenným vodítkem při neustálém zefektivňování práce na jednotlivých pracovních pozicích a zaručuje sladění jejich individuálního rozvoje s prioritami firmy.

- **Generický (všeobecný) kompetenční model** – tyto modely představují pokus usnadnit firmám uplatnění kompetenčního přístupu, nabízejí osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétní pozici. Postrádají však zohlednění specifik konkrétní firmy, která se model rozhodla do svého prostředí aplikovat.²⁴

3.4 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Volba přístupu k tvorbě kompetenčního modelu závisí na mnoha faktorech. Je závislá na záměru projektu, na strategii organizace, klíčových cílů organizace, na cílech v oblasti lidských zdrojů, na stupni rozvoje organizace, na vnějších podmínkách. Rothwell a Lindholm rozdělují možné přístupy do tří základních skupin:²⁵

- perspektivní nebo „vypůjčený“ přístup
- kombinovaný přístup
- přístup šitý na míru

3.4.1 Perspektivní nebo „vypůjčený“ přístup

Znamená, že se organizace rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru, tedy odrážely by její strategii, strukturu, organizační kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model. Tento postup je z pohledu úspory času a financí pro organizaci nejpříznivější, protože nemusí investovat do průzkumu, na jehož základě by se identifikovaly specifické kompetenční modely. Na druhou stranu tyto modely nemusí být ve shodě se specifickými podmínkami organizace, „jazyk“ kompetencí nemusí korespondovat a podporovat hodnoty dané organizace, statické definování kompetencí nemusí reflektovat změny požadavků organizace v daném čase. Rozhodne-li se organizace pro hotový kompetenční model, znamená to, že v tomto modelu se nebude odrážet její jedinečnost.

3.4.2 Kombinovaný přístup

Přizpůsobuje již vytvořený model specifikům organizace, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod tak, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat.

²⁴ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 61.

²⁵ Citace podle: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 63.

3.4.3 Přístup šitý na míru

Tento přístup mapuje organizační terén. Identifikuje ty projevy chování v jednotlivých pracovních pozicích, které zajišťují nadstandardní výkon. Vyžaduje nejenom důkladnou znalost jednotlivých pozic organizace, ale také její celkovou znalost i znalost vnějších podmínek, ve kterých organizace působí. Je časově i metodologicky náročnější než předcházející přístupy.

3.5 Využití kompetenčních modelů

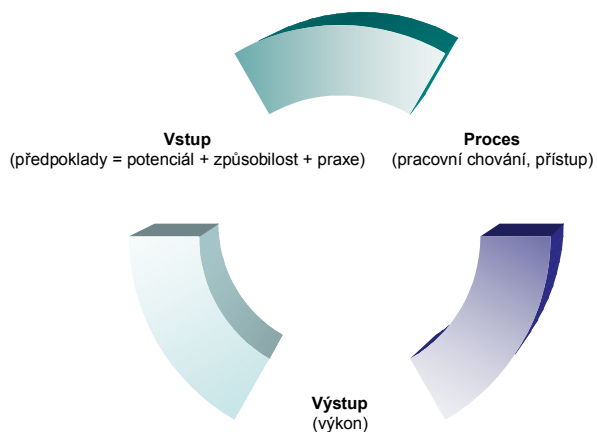
Kompetenční modely mohou výrazně usnadnit výběr nových zaměstnanců, hodnocení a odměňování stávajících zaměstnanců a jejich další rozvoj.

3.5.1 Výběr pracovníků

Při výběru uchazečů má firma k dispozici jednotná kritéria, jejichž hlediskem posuzuje způsobilost uchazečů pro výkon určité pozice. Kompetenční model umožňuje vybírat zaměstnance nejen podle tvrdých hledisek, jako např. dosažené vzdělání, odborná praxe, jazykové znalosti, počítačová gramotnost a jiné, snadno měřitelné kvality, ale také podle měkkých, obtížněji měřitelných dovedností a vlastností.

3.5.2 Hodnocení pracovníků

Kompetenční model poskytuje jednotná kritéria pro hodnocení zaměstnanců. V podstatě existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny tři oblasti. Podle povahy funkce může být dán důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení.



Výstup představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Výstup můžeme hodnotit přímo v případě, že výstup je číselně vyjádřitelný (např. obrat či chybovost) nebo nepřímo, na základě stupnice, na které odhadujeme hodnotu výstupu. Pokud hodnotíme proces, hodnotíme přístup pracovníka k různým úkolům, to, jak se chová při práci. Jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy. Mezi vstupy zařazujeme kompetence a zkušenosti, jinak řečeno vše, co pracovník do své práce vkládá. Musíme ovšem konstatovat, že spousta kompetencí zahrnuje i přístup hodnoceného k úkolu, který hodnotíme v rámci procesu. Hodnocení výkonu je obvykle více vázáno na odměňování a hodnocení kompetencí je více vázáno na rozvoj. Při hodnocení výkonu je výstupem pracovní cíl a při hodnocení kompetencí je to rozvojový cíl.

3.5.3 Rozvoj pracovníků

Kompetenční model umožňuje identifikovat, na jaké úrovni jsou kompetence jednotlivých pracovníků či celých pracovních skupin, jaké mají nedostatky v úrovních kompetencí a poté přesně zacílit jejich individuální či skupinový rozvoj. Umožňuje koncipovat cílené rozvojové programy.

²⁶ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 20.

4. Představení organizace

Název a adresa organizace, právní forma

Nebylo mi dovoleno managementem společnosti uveřejnit název společnosti, o které moje bakalářská práce pojednává, proto jsem pro pojmenování dané vzdělávací organizace v této práci vybrala pseudonym „DFC“, který bude v mé práci dále používán.

Historie, poslání a vize organizace

Společnost DFC a.s. byla založena před deseti lety jako akciová společnost se 100% účastí českého kapitálu. V současné době je hlavním předmětem její činnosti vývoj a realizace vzdělávacích aktivit v oblasti vzdělávání dospělých, které jsou realizovány prostřednictvím vzdělávacích institutů téměř v celé České republice.

Poslání

Posláním společnosti je poskytovat kvalitní vzdělávací služby dle požadavků zákazníků a vytvářet silné zázemí pro projektové řízení, marketing a rozvoj lidských zdrojů.

Vize

„Chceme být moderně řízenou společností, která vyvíjí a realizuje kvalitní programy celoživotního vzdělávání pro zákazníky na území České republiky a vytvářet podmínky pro profesionální růst svých zaměstnanců a tím i dlouhodobou prosperitu společnosti.“²⁷

Předmět podnikání

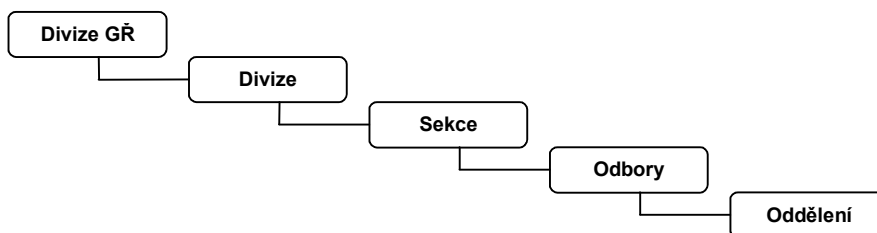
V posledních pěti letech převažuje v obsahové náplni činnosti společnosti oblast celoživotního vzdělávání, zejména vzdělávání dospělých, která je realizována prostřednictvím vzdělávacích institutů společnosti po celé ČR. Posunutí systému vzdělávání směrem k celoživotnímu vzdělávání pro obory řemeslné, ekonomické, sociální a psychosociální je patrné z celkového počtu cca 150 udělených akreditací, které společnost získala od MŠMT ČR. V oblasti rekvalifikačních kurzů společnost úzce spolupracuje s úřady práce v regionech svého působení a je realizátorem řady projektů spolufinancovaných Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

²⁷ Interní materiály DFC a.s., dokumentace strategického plánování, 2010

4.1 Organizační struktura, personální zajištění, vedení firmy

4.1.1 Organizační struktura vzdělávací organizace k 1. 1. 2008

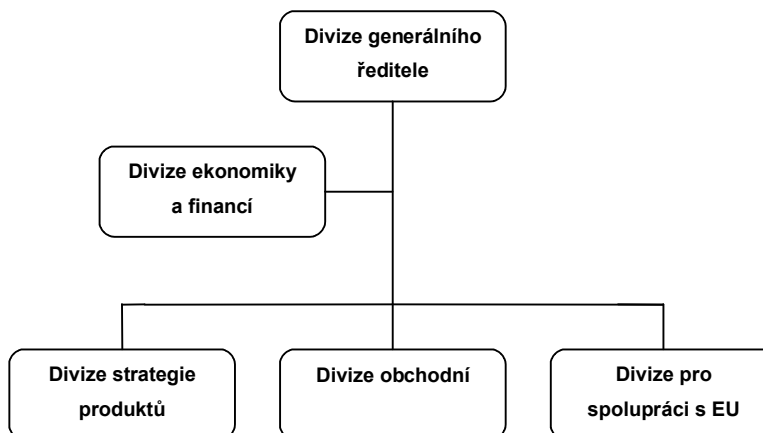
Obr. č. 4: Organizační struktura vzdělávací organizace k 1.1. 2008



Vzhledem k tomu, že organizace DFC a.s. působí v různých regionech České republiky a také v různých oblastech, byla pro její řízení zvolena divizionální organizační struktura. Tato struktura je výsledkem transformace organizace, kdy dřívější funkcionální struktura vzhledem k růstu a velikosti organizace se stala pro organizaci nepružnou a neúnosnou. Předností divizionální struktury je možnost orientace jednotlivých poboček na specifické potřeby zákazníků v jednotlivých regionech, občasnou nevýhodou je pak složitější koordinace centralizovaných činností vzdělávací organizace.

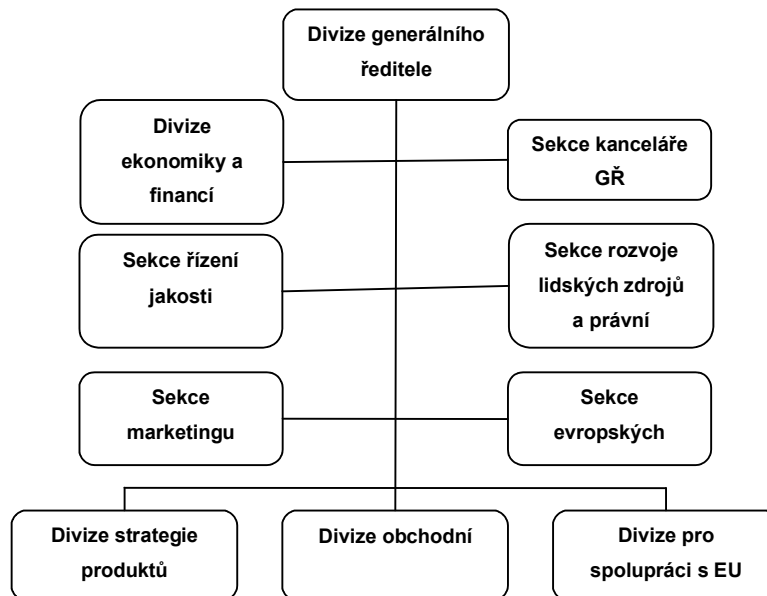
4.1.2 Zaměření jednotlivých divizí

Obr. č. 5: Struktura zaměření jednotlivých divizí



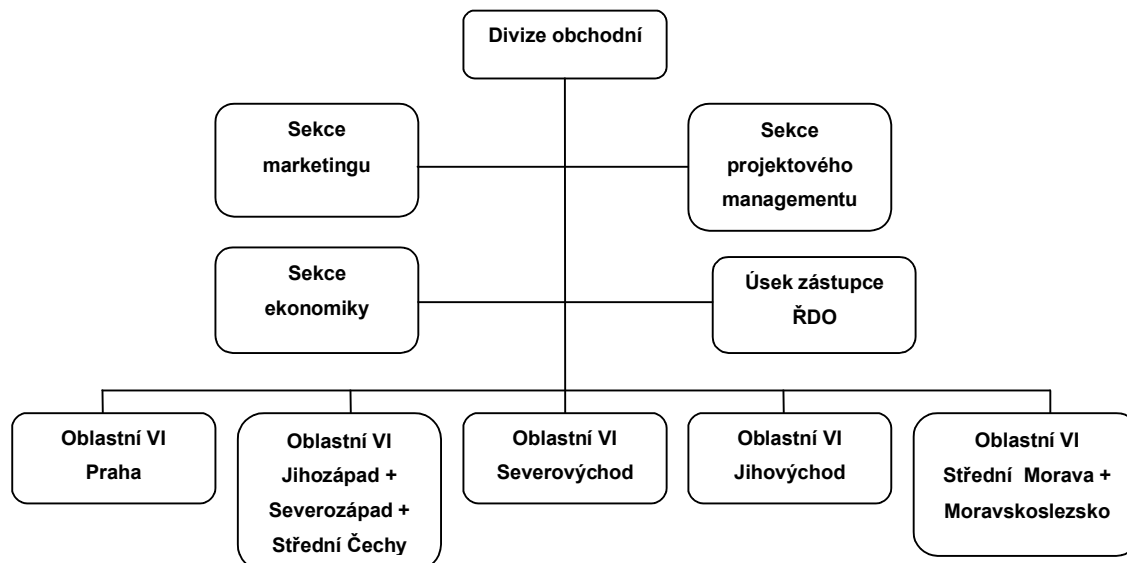
4.1.3 Divize GŘ a metodické sekce divize GŘ

Obr. č. 6: Organizační struktura divize GŘ a metodické sekce divize GŘ



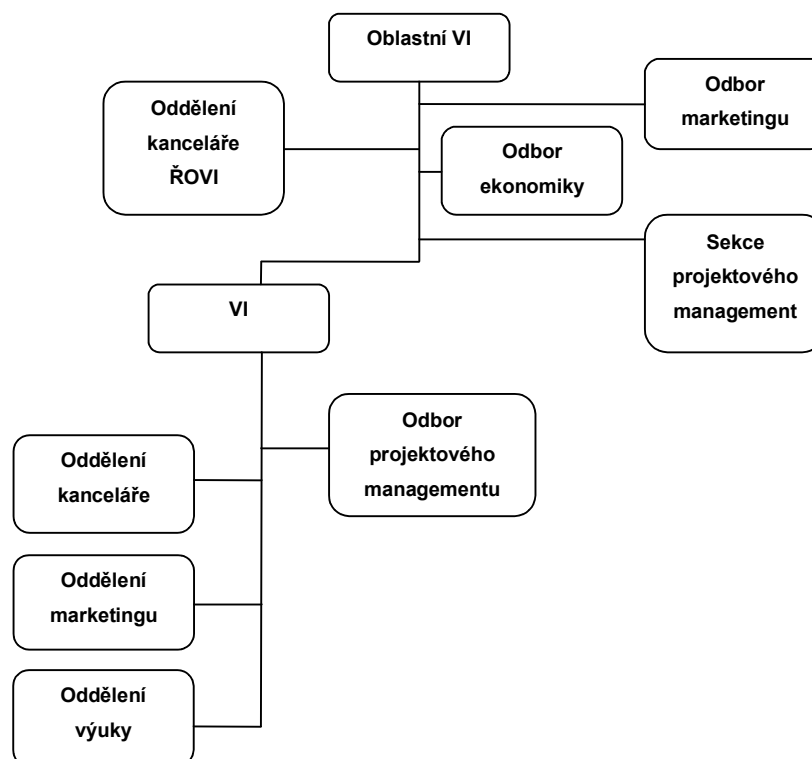
4.1.4 Divize obchodní

Obr. č. 7: Organizační struktura divize obchodní



4.1.5 Oblastní vzdělávací instituty

Obr. č. 8: Organizační struktura platná pro jednotlivé oblastní vzdělávací instituty



4.2 Personální zajištění

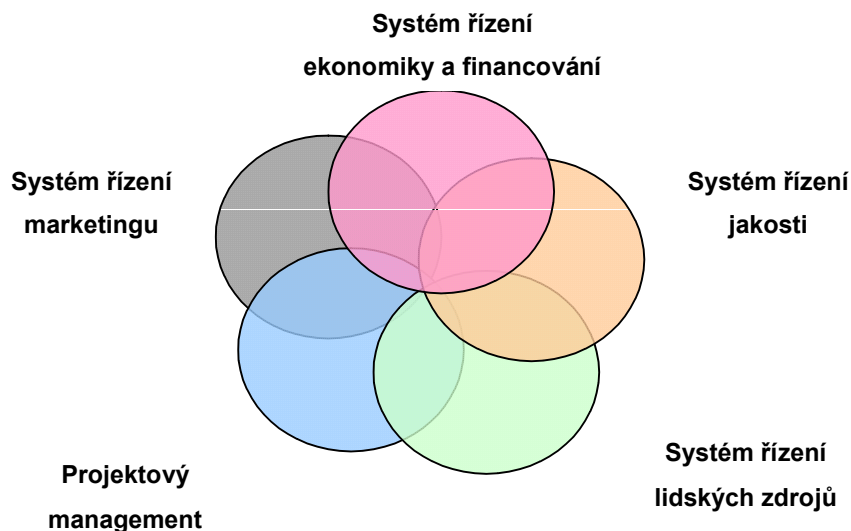
Vychází z organizační struktury a zahrnuje následující pracovní pozice

- Generální ředitel
- Ředitelé divizí
- Zástupci ředitelů divizí
- Ředitelé sekcí divizí
- Ředitelé vzdělávacích institutů
- Asistentky
- Projektoví manažeři
- Lektoři

4.3 Styl a kvalita vedení organizace

System řízení společnosti je nastaven dle požadavků systému řízení jakosti podle normy ČSN ISO 9001 a je tvořen následujícími subsystémy, které znázorňuje schéma.

Obr. č. 9: Struktura systému řízení vzdělávací organizace



Strategické zaměření jednotlivých oblastí stanovené na rok 2010

V rámci přípravy strategie rozvoje společnosti a strategických cílů na další období byly definovány, v souladu se stanovenou vizí společnosti, strategické cíle formou konceptů v jednotlivých subsystémech řízení: ²⁸

- **cíl pro oblast marketingu/obchodu**

Vytvoření prosperující marketingově řízené společnosti, uspokojující potřeby a očekávání zákazníků a realizující efektivní marketingovou činnost, která bude realizovat kvalitní a efektivní marketingové činnosti na území ČR a bude reagovat na požadavky zákazníků za účelem trvalého nárůstu objemu realizace VP zejména ve strategických segmentech trhu;

- **cíl pro oblast ekonomiky a financování**

Efektivním využíváním kapacit (lidských a materiálních) a za pomoci nástrojů ekonomického a finančního řízení zajistit ekonomickou stabilitu, vytvoření finančních rezerv, růst a celkovou prosperitu společnosti;

²⁸ Interní materiály DFC a.s., dokumentace strategického plánování, 2010

- **cíl pro oblast kvality**

Realizace procesního systému řízení zabezpečujícího poskytování kvalitních a efektivních služeb CŽV s principy neustálého zlepšování s využitím systémů interních auditů a kontroly u organizačních útvarů (divizí) v ČR;

- **cíl pro oblast lidských zdrojů**

Kvalitním výběrem nových zaměstnanců, individuálním vedením při jejich zapracovávání a neustálým zdokonalováním kompetencí stávajících zaměstnanců zvyšovat kvalitu lidských zdrojů ve společnosti;

- **cíl pro oblast projektového managementu**

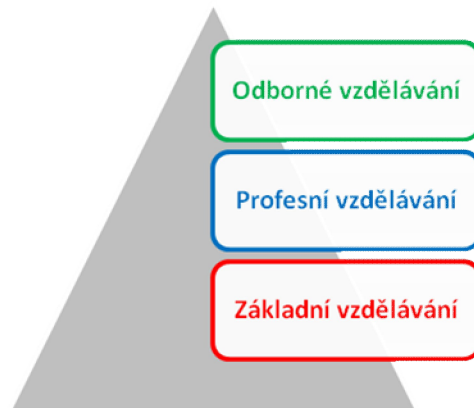
Realizovat procesy v oblasti projektového řízení v souladu s normou ČSN ISO 10006, realizovat systém evaluace podle zásad projektového řízení, jež zabezpečí poskytování kvalitních služeb dle potřeb a požadavků zákazníků u organizačních útvarů v ČR.

Společnost DFC a.s. je certifikována podle normy ČSN ISO 9001:2000. V oblasti řízení jednotlivých procesů, které ve společnosti probíhají, je postupováno podle dokumentace systému řízení jakosti, která definuje kompetence jednotlivých pracovníků včetně jejich odpovědnosti. Vzhledem k zavedenému systému jakosti ISO 9001:2000 jsou přesně dány postupy, které ve společnosti probíhají, včetně stanovení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců vycházející z organizační struktury společnosti. Všichni pracovníci společnosti mají stanoveny odpovědnosti a pravomoci. Podrobný obsah je uveden v popisech pracovních míst, v organizačních směrnících nebo konkrétních pracovních postupech. Organizace DFC a.s. je svým hlavním zaměřením vzdělávací organizace, proto chápe učení svých vlastních zaměstnanců jako základní pilíř a součást firemní kultury. Veškeré procesy v organizaci nemohou efektivně fungovat bez kvalifikovaných, vyškolených a motivovaných zaměstnanců. Ve schválené vizi a strategických dokumentech vzdělávací organizace jsou proto zakotveny požadavky na vzdělávání zaměstnanců společnosti tak, aby zaměstnanci byli schopni kvalitně reagovat na potřeby zákazníků a tím rovněž přispívali ke konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Systém interního vzdělávání zaměstnanců, pojmenovaný Akademie vzdělávání, je založen na následujících modulech:

1. základní vzdělávání
2. profesní vzdělávání
3. odborné vzdělávání

Obr. č. 10: Systém interního vzdělávání zaměstnanců společnosti



Základní vzdělání je určeno pro všechny nově nastupující zaměstnance a obsahuje vzdělávání v pěti základních modulech, kterými je tvořen systém řízení společnosti:

- systém řízení jakosti
- ekonomika
- projektový management
- marketing
- rozvoj lidských zdrojů

Cílem základního vzdělávání je seznámit nové zaměstnance se základními pojmy a přehledem jednotlivých činností, které tyto subsystemy zajišťují. Toto vzdělávání je dále doplněno o základní přehled z oblasti andragogiky, školení počítačové gramotnosti na úrovni ECDL²⁹ Start a praktickým seznámením s informačním systémem, který společnost používá. Převážná část vzdělávání se uskutečňuje na konkrétním pracovišti a nového pracovníka vzdělává jeho přímý nadřízený.

Profesní vzdělávání je rozčleněno dle jednotlivých profesí a zahrnuje vzdělávání, které je úzce provázáno na identifikované procesy společnosti. Cílem profesního vzdělávání je dokonalé zvládnutí pracovních činností v souladu s popisem pracovního místa.

Odborné vzdělávání je určeno pro doškolování jednotlivých profesí. Na rozdíl od základního a profesního vzdělávání se jedná zejména o vzdělávání externí.

Aktivity společnosti jsou založeny na vědomostech, schopnostech a zkušenostech zaměstnanců, které společnost podporuje aktivním budováním know-how a systémem interního vzdělávání. Každý pracovník má zpracován plán vzdělávání na daný kalendářní rok, který zahrnuje mimo povinné vzdělávání i návrh na absolvování

²⁹ pozn. ECDL - European Computer Driving Licence je mezinárodně uznávaná, objektivní a standardizovaná metoda pro ověřování počítačové gramotnosti

vzdělávacích aktivit v rámci profesního nebo odborného vzdělávání. Tento plán vzdělávání je připravován ve spolupráci s nadřazeným daného zaměstnance a po jeho schválení je závazný. Plnění plánu vzdělávání je pravidelně vyhodnocováno a podléhá internímu a externímu auditu v rámci zavedeného systému řízení jakosti.

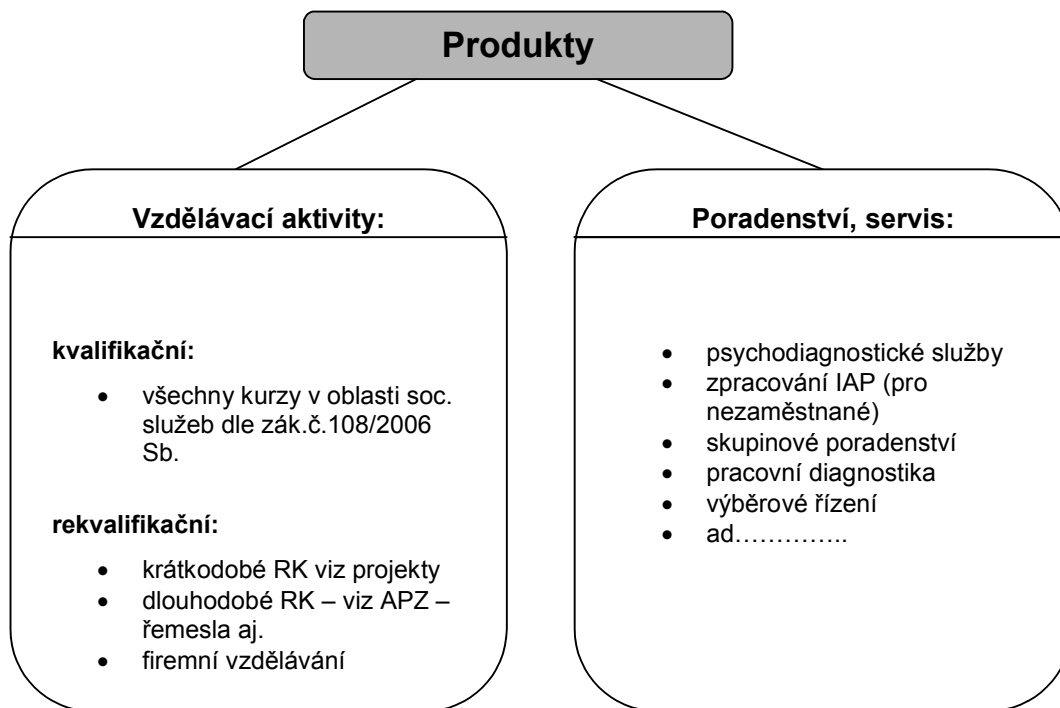
4.4 Popis produktů (výrobky, služby)

DFC a.s. je společností zabývající se vzděláváním dospělých, které je realizováno ve vlastních vzdělávacích institutech v téměř celé České republice.

Charakteristika produktů a nabízených služeb

Společnost DFC a.s. nabízí široký sortiment vzdělávacích aktivit a navazujících služeb - viz uvedené schéma:

Obr. č. 11: Charakteristika nabízených produktů a služeb



Stěžejními produkty a službami, které organizace DFC a.s. nabízí, jsou:

- rekvalifikační vzdělávací aktivity s akreditací MŠMT ČR
- kvalifikační vzdělávací programy
- sociálně – psychologické poradenství, bilanční diagnostika
- kurzy dle individuálních požadavků zákazníků (firemních i z řad veřejnosti)
- služby v oblasti výpočetní techniky
- služby v oblasti projektového managementu

Nabízené produkty vychází z potřeb zákazníků v jednotlivých regionech a směřují do těchto oblastí:

- řízení lidských zdrojů
- systémy managementu
- marketing, obchod
- psychologie, sociologie
- počítačová gramotnost
- ekonomika, podnikání
- jazykové vzdělávání
- řemesla
- vzdělávání veřejné a státní správy
- kvalifikační a specializované kurzy

Kompletní přehled nabídky vzdělávacích programů je v katalogu společnosti, který obsahuje aktuální seznam a katalogové popisy všech vzdělávacích programů uvolněných k realizaci a příslušný rok, vycházející z prioritní segmentace trhu a marketingového plánu. V případě, že zákazník požaduje produkt, který není součástí nabídky společnosti, je zákazníkovi přislíbena možnost vývoje vzdělávacího programu přizpůsobeného jeho potřebám. Realizace služby „Vývoj vzdělávacího programu“ je plně v kompetenci Divize strategie produktů.

4.5 Popis trhů – charakteristika zákazníků

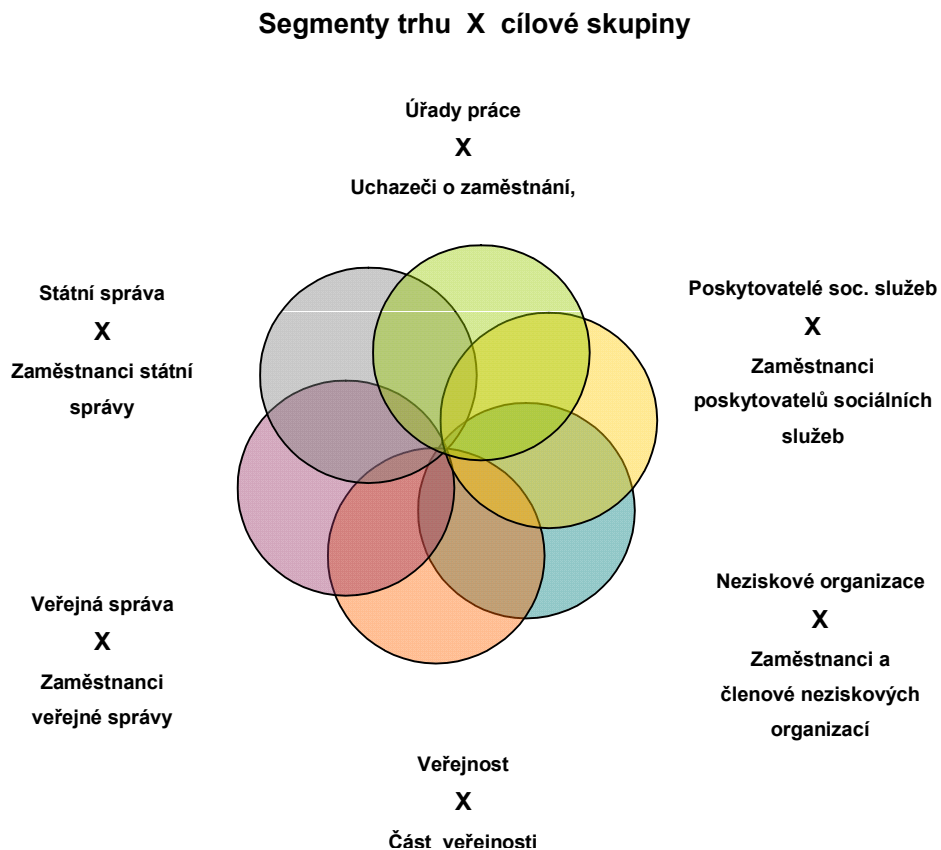
Předmětem popisu trhů je rozštěpení celkového homogenního trhu na jednotlivé dílčí trhy neboli segmenty, které jsou typické svojí specifičností. Tím vzdělávací organizace dosáhne tzv. cíleného marketingu, který poznává významné tržní segmenty, rozhoduje se mezi nimi a vybírá ten segment, který je z jejího pohledu nejvýhodnější. Pro každý z vybraných segmentů trhu pak rozvíjí odlišný marketingový přístup. Segmentace trhu jako nástroj plánování nabývá celofiremního významu.

Proces segmentace zajišťuje DSP (divize strategie produktů), která:

- realizuje analýzu prioritních segmentů trhu,
- navrhuje priority segmentu trhu pro daný kalendářní rok,
- okamžitě reaguje na výzvy zpracování nabídek pro nové trhy,
- orientuje se na aktuální a nové požadavky resortů, krajů, firem
- stanovuje marketingovou komunikaci pro jednotlivé segmenty,
- trvale vyhodnocuje podíl realizace produktů vzdělávací organizace ve vztahu ke konkurenci.

4.5.1 Prioritní strategické segmenty trhu a cílové skupiny společnosti DFC a.s.

Obr. č. 12: Znárodnění prioritních strategických segmentů trhu a cílových skupin společnosti DFC a.s.



4.5.2 Analýza zákazníků

Obr. č. 13: Analýza zákazníků



5. Postup při tvorbě kompetenčního modelu

5.1 Vyjasnění cíle projektu

Dříve, než organizace přistoupí k tvorbě kompetenčního modelu, musí si ujasnit cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sleduje.³⁰

5.1.1 Zhodnocení stávajícího stavu

Společnost DFC a.s. byla založena v roce 2000 jako akciová společnost se 100% účastí českého kapitálu. Hlavním předmětem její činnosti je vývoj a realizace vzdělávacích programů v oblasti celoživotního vzdělávání. Tato společnost se řadí mezi nejvýznamnější společnosti, které se touto problematikou v České republice zabývají. Získala řadu akreditací a certifikací, které podtrhují kvalitu jejích dodávaných služeb. V nabídce této vzdělávací organizace můžeme najít přes 280 vzdělávacích programů, z nichž je více než 150 akreditováno. Na vývoji a realizaci vzdělávacích programů se podílí cca 200 interních lektorů a 300 lektorů externích. Ročně projde jejími vzdělávacími programy více než patnáct tisíc účastníků.

V současné době je vzdělávací organizace schopna realizovat vzdělávání na více než čtyřiceti stabilních pobočkách rozmístěných v krajských a okresních městech České republiky. Její obsahové zaměření jednotlivých vzdělávacích programů má velice široký záběr. Tím je vzdělávací organizace nucena opravdu dokonale znát jednotlivé segmenty trhů, na které své produkty a služby umisťuje a pro které své produkty a služby realizuje a vyvíjí. Vzhledem k jejímu širokospektrálnímu záběru je vzdělávací organizace organizována pomocí divizionální struktury tvořené jednotlivými divizemi dle jejich zaměření. V oblasti řízení jednotlivých procesů je ve vzdělávací organizaci postupováno podle zavedené normy ČSN ISO 9001:2000, která přesně definuje jednotlivé procesy, kompetence jednotlivých pracovníků včetně jejich zodpovědnosti.

5.1.2 Rozvojový záměr organizace

Vzdělávací organizace DFC a.s. chce být moderně řízenou společností, která vyvíjí a realizuje kvalitní vzdělávací programy celoživotního vzdělávání pro zákazníky na území České republiky a ve vybraných zemích Evropské unie, čímž bude vytvářet podmínky pro profesionální růst svých zaměstnanců a tím i dlouhodobou prosperitu společnosti. V praxi to znamená rozvíjet podnikatelské způsobilosti, to je budovat nové

³⁰ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s.67

schopnosti pracovníků umožňující organizaci úspěšně podnikat i ve změněných podmínkách trhu, oboru a jejího okolí. Výše uvedený požadavek představuje:

- investovat do rozvoje nových technologií a do vývoje nových produktů,
- výrazně orientovat inovační aktivity na nově vznikající potřeby, přání a požadavky zákazníků,
- rozvíjet kvalifikaci pracovníků a zvyšovat úroveň jejich znalostí a dovedností.³¹

Dynamický rozvoj trhu a jeho stále nové požadavky v oblasti vzdělávání přivedl management společnosti k závěru, že je nutné ve vzdělávací organizaci posílit její obchodní zastoupení pro jednotlivé segmenty trhu. Toto posílení povede ke zvýšení propagace vzdělávací organizace, k možnému rozšíření o další segmenty trhu a tím k vytvoření nové obchodní strategie, k novým možnostem navázání spolupráce a tím i k posílení postavení vzdělávací organizace na trhu, včetně zvýšení její konkurenceschopnosti.

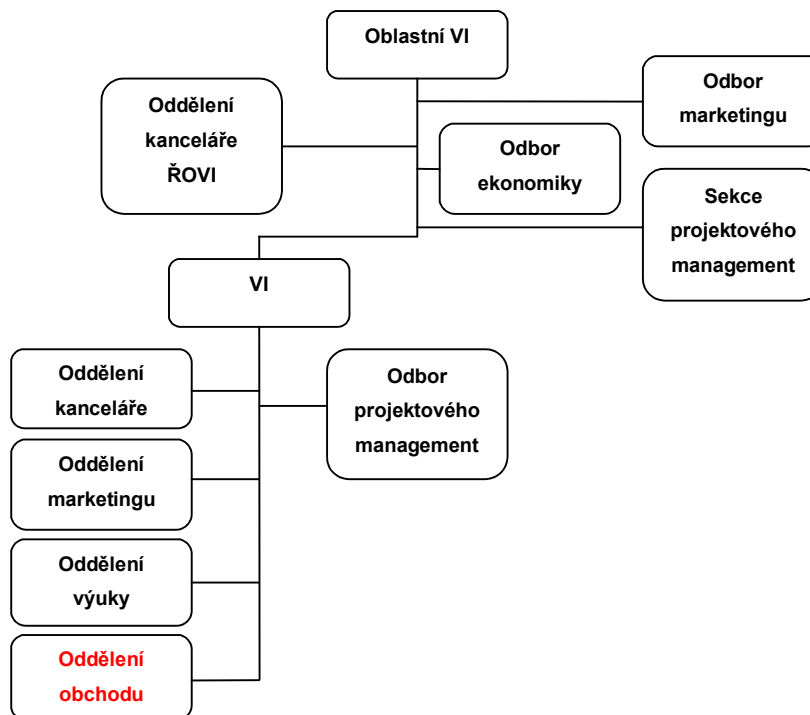
5.1.3 Návrh nového řešení

Management společnosti rozhodl o změně organizační struktury týkající se oblastních VI se záměrem přidat do této organizační struktury novou pracovní pozici „obchodní zástupce vzdělávací organizace“, která bude spadat do oddělení obchodu pod vedení ředitele jednotlivých VI, tak aby mohla celoplošně vykrývat daný region a jemu specifické požadavky na vzdělávání dospělých. Nová organizační struktura je uvedena na následujícím obrázku.

³¹ Stýblo, J.: Personální management jako nástroj řízení změn. Praha: Nakladatelství VOX – Ing. Zdenka Vostrovská, CSc., 2004, s.10.

5.2 Nová organizační struktura oblastního VI

Obr. č. 14: Návrh nové organizační struktury



Obchodní zaměření vzdělávací organizace se zaměřovalo převážně na spolupráci s jednotlivými úřady práce po celé ČR a na realizaci projektů spolufinancovaných ESF a státním rozpočtem ČR. Alarmujícím výsledkem vzdělávací organizace je neobsazenost segmentu pro komerční organizace, kde její působnost je téměř nulová. Proto se management společnosti rozhodl zaměřit se právě na rozvoj společnosti v této oblasti, posílit její postavení v tomto segmentu trhu komerčních organizací a následně vyvíjet nové vzdělávací programy pro tuto oblast.

Do stávající doby jsou realizátory jednotlivých obchodních zakázek jednotlivé vzdělávací instituty. Kompetentní osobou pro získávání a realizaci těchto zakázek je ředitel daného vzdělávacího institutu. Vzhledem k zatíženosti pracovní pozice ŘVI vedení společnosti došlo k závěru nutnosti zřízení nové pracovní pozice „Obchodní zástupce vzdělávací organizace“, která by díky své působnosti a specializaci přiblížila vzdělávací organizaci k výše vytyčeným cílům. Aby organizace obstála na globalizujícím a stále se měnícím trhu je třeba, aby byla vybavena jedinečnou schopností úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů. Mezi tyto zdroje řadíme jak zdroje materiální, finanční, informační, ale hlavně zdroje lidské, kdy právě tyto jsou základem pro fungování každé organizace,

protože právě ony uvádějí ostatní zdroje do pohybu a determinují jejich využívání.³² Na trhu asi není takové firmy, která by si nepřála mít to nejlepší zabezpečení ze strany lidského kapitálu. Jak ale dosáhnout toho, aby tento kapitál zajišťoval organizaci efektivní rozvoj? Jaké musí mít takový kapitál kvality? Jak tyto kvality rozeznáme? Na tyto položené otázky nám dokáže právě odpovědět kompetenční přístup k řízení organizace, který nám tím umožní:

- přijmout správné lidi na správná místa,
- používat objektivnější a spravedlivější systémy odměňování výkonů,
- posoudit svoji připravenost na dosažení strategických cílů,
- pečovat o rozvoj lidí v souladu se strategickými záměry,
- vychovat vhodné pracovníky pro nové záměry a plány,
- optimalizovat kariérový rozvoj zaměstnanců.³³

5.3 Rozsah projektu a cílová skupina

Po zjištění klíčových motivů uplatnění kompetenčního modelu v organizaci je třeba identifikovat, kterých skupin pracovníků se bude kompetenční model týkat.³⁴

Vytvořením kompetenčního modelu pro novou pozici OZ vzdělávací organizace DFC a.s. získá možnost přijmout nové pracovníky, kteří budou efektivně zajišťovat rozvoj v oblasti posílení postavení na trhu, rozvoj nových produktů dle individuálních potřeb zákazníků, zajistí si personální stabilizaci v obchodní divizi, která je základnou pro dosavadní slabý marketing v oblasti komerčních organizací a tím se vzdělávací organizace stane konkurenceschopnější.

5.4 Výběr přístupu

O základních přístupech k tvorbě kompetenčních modelů je již v práci pojednáno. Nejjednodušší je situace při použití hotového modelu. Mezi podstatně náročnější se řadí modifikace a zejména tvorba úplně nového kompetenčního modelu pro určitou cílovou skupinu.³⁵ Vzhledem k tomu, že se jedná o pracovní pozici zcela novou, rozhodl se management společnosti vytvořit pro tuto pozici specifický kompetenční

³² PALÁN, J.: Profesní vzdělávání. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení Univerzita Karlova, filozofická fakulta, 2003, s. 45.

³³ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 9.

³⁴ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 67.

³⁵ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 69.

model, na jehož základě budou na tuto pozici přijímáni noví pracovníci a následně se bude odrážet na systému jejich odměňování a hodnocení. Vytvořením specifického kompetenčního modelu pro tuto pracovní pozici si dokáže vzdělávací organizace DFC a.s. sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování by mělo být u pracovníků v této pozici rozvíjeno a odměňováno. Pokud by se vzdělávací organizace rozhodla pro využití generického kompetenčního modelu, získala by sice seznam kompetencí nezbytných pro výkon v dané pozici, avšak tento seznam by nezohledňoval právě zvláštnosti a specifika této vzdělávací organizace. Proto pro tvorbu tohoto kompetenčního modelu bude využito přístupu šitého na míru tak, aby tento model odpovídal specifickým požadavkům vzdělávací organizace pro tuto pracovní pozici a odrazily se v něm její strategické záměry, vize a cíle společnosti.

5.5 Projektový tým

Pro tvorbu kompetenčního modelu je důležité, aby byli určeni lidé, kteří se na jeho tvorbě budou podílet a aby v něm byli pracovníci, kteří budou odpovědní za implementaci a používání modelu. Tzn. vymezit si, kdo a jak bude při tvorbě kompetenčního modelu nápomocen.³⁶ Na tvorbě kompetenčního modelu se bude podílet tým složený:

- z managementu společnosti,
- z ředitelů jednotlivých divizí,
- z ředitelů jednotlivých VI a OVI,
- z pracovníků sekce řízení lidských zdrojů,
- zpracovatel kompetenčního modelu (autorka) – členka realizačního týmu.

Management společnosti bude základní jednotkou pro stanovování jednotlivých strategií, vizí a cílů, a rozhodujícím orgánem v oblasti stanovování požadavků na pozici OZ. Ředitelé jednotlivých divizí, ředitelé OVI a určené pracovníky ze sekce lidských zdrojů budou poskytovateli informací o tom, jak by měl kompetenční model fungovat, jaké má organizace požadavky na pozici OZ a které náležitosti jsou od této pozice očekávány. Poslední skupina určeného týmu - ředitelé jednotlivých VI – budou patřit mezi ty informátory, díky kterým se nám dostane zpětné vazby o tom, jakým způsobem oni sami v této pozici fungovali. Všechny informace získané od výše uvedených skupin využije zpracovatelka (autorka) kompetenčního modelu k jeho tvorbě.

³⁶ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 68.

5.6 Sběr dat a analýza

Kompetenční model vypovídá především o tom, co konkrétně dělají úspěšní pracovníci, jichž se model týká. Je proto potřebné definovat kritéria efektivního výkonu.³⁷

Do této fáze se řadí postupy, jejichž cílem je získat podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je aktuálně vykonávána nebo aktuálně vykonávána bude.³⁸ Při tvorbě kompetenčních modelů se nejčastěji používají následující zdroje a techniky získávání dat:

1. Panely expertů

Tato technika je zdrojem prvotních informací o chování, které je v pozadí úspěšného, případně neúspěšného fungování daného pracovníka v dané pracovní pozici. Panel expertů je tvořen nadřízenými studované pozice, tedy osobami, které úspěšně působily, případně ještě působí na dané pozici nebo externími konzultanty v oblasti řízení lidských zdrojů. Panel expertů slouží ke generování projevů chování, potřebného k průměrnému nebo postačujícímu výkonu a ke generování projevů chování, potřebného k nadstandardnímu výkonu.

2. Pozorování

Informace získané pozorováním jsou velmi vhodné pro pochopení širokého kontextu práce a úkolů. Pozorování někdy dokáže odkrýt údaje, které není možné získat jinou technikou, protože pracovník si je díky svým vysoce rozvinutým dovednostem neuvědomuje a v rozhovoru je nezmní. Mezi nejvhodnější pracovní situace vhodného pozorování se řadí např. pozorování porad, návštěvy u klientů atd.

3. Rozhovory

Rozhovor umožňuje vysoký stupeň flexibility. Mezi jeho výhody se řadí citlivost na různé nečekané aspekty a jemné detaily, týkající se požadavků pracovní pozice, které jiné metodiky neodhalí. Techniky rozhovorů zaměřených na identifikaci kompetencí vycházejí z poznání, že to, co si lidé o svých schopnostech, motivech, postojích myslí, není spolehlivé. Daleko důvěryhodnějším ukazatelem je to, jak se lidé chovají v důležitých momentech, jak řeší náročné situace. Proto se tyto techniky prostřednictvím strukturovaných postupů soustřeďují především na poznání toho, co tázaný opravdu dělal.

³⁷ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 68.

³⁸ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 68.

Techniky rozhovorů:

BEI (behavioural events interview) byla vytvořena harvardským profesorem psychologie McClellandem. Zaměřuje se na zjištění klíčových kompetencí prostřednictvím pozorování a porovnávání chování úspěšných a průměrných pracovníků v kritických situacích. Tato technika je variací techniky pod názvem CIT (critical incident technique) vyvinuté Flanagenem (1954), která spoléhá na schopnost manažera popsat tzv. kritické okamžiky v podobě pozorovatelného chování a aktivit. Základní rozdíl mezi těmito technikami spočívá v extenzivnosti a podrobnosti těchto metod. Zatím co CIT se zaměřuje na získávání širokého záběru situací s cílem obšírně analyzovat pracovní činnosti, v přístupu BEI se analyzuje menší počet událostí. Otázky jsou daleko hlouběji a odpovědi jsou podrobnější.

V současnosti je více preferována metoda BEI, která je charakteristická těmito kroky:

1. uvedení do rozhovoru – jež zahrnuje mapování dosavadní pracovní kariéry, vzdělání, pracovní praxe, pracovní zkušenosti.
2. pracovní odpovědnosti – úkolem je získat popis klíčových úloh a odpovědností.
3. postoje při důležitých událostech – tento krok je klíčovým zdrojem informací o detailním popisu nejdůležitějších situací v dané pozici.
4. charakteristiky potřebné k vykonávání práce – v této fázi rozhovoru zjišťujeme, názory dané osoby na charakteristiky potřebné k tomu, aby byla daná pozice efektivně vykonávána.
5. sumarizace a závěr – závěrečný krok slouží k sumarizaci klíčových zjištění.³⁹

Pro sběr dat a jejich následnou analýzu bude využito technik, které mi umožní získat jednotlivá data od výše zmíněných skupin, mezi něž se budou řadit techniky studia firemních dokumentů, panelů expertů, pozorování a rozhovorů, konkrétně techniky BEI. Ze všech získaných informací bude následně stanoven seznam pozorovatelných projevů, které přispívají k úspěšným nebo neúspěšným výkonům. Tento seznam bude ještě dále testován na širším vzorku respondentů, kterými bude management organizace, ředitelé jednotlivých divizí, ředitelé OVI, vybraní pracovníci sekce řízení lidských zdrojů a ředitelé jednotlivých VI. Toto testování proběhne formou dotazníku, kdy jednotliví členové pomocí stupnice významnosti obodují určené pozorovatelné projevy. Následným zprůměrováním jednotlivých výsledků bude zjištěna důležitost jednotlivých projevů pro výkon v pozici OZ. Tyto významné projevy budou definitivně pojmenovány a bude k nim vytvořena stupnice, která bude popisovat jednotlivé kompetence podle úrovně jejího rozvoje.

³⁹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 48-51.

5.6.1 Stanovení požadavků na pozici OZ

Po domluvě s managementem organizace jsem dospěla k závěru, že jako prvotní krok k získání informací o pozici OZ oslovím sekci rozvoje lidských zdrojů, která mi pomůže se stanovením všeobecných požadavků na pozici OZ, které poslouží ke generování seznamu důležitých informací o této pozici.

S pracovníky personálního oddělení jsem prošla kartotéky typových pozic (KTP), které obsahují strukturovaný soubor informací o povoláních a typových pozicích⁴⁰, a získala jsem informace o stěžejních požadavcích, kterým by pozice OZ měla odpovídat. Podrobný popis typové pozice OZ mi poskytl prvotní informace o pracovních činnostech a podmínkách, kvalifikacích, osobnostních a zdravotních požadavcích a také o obecných způsobilostech dané pozice. Následující informace mi budou užitečné pro budoucí stanovování seznamu pozorovatelných projevů, které přispívají k úspěšným nebo neúspěšným výkonům OZ vzdělávací organizace a budou využity k tvorbě popisu pracovního místa OZ. Karta typové pozice a její obsah pro pozici OZ je uvedena v příloze č: 1.

5.6.2 Popis jednotlivých činností OZ

Pozice OZ je pro společnost DFC a.s. velice významnou. Výběr těchto pracovníků je jednou z nejdůležitějších otázek úspěšnosti její obchodní činnosti. Je-li předmětem obchodní činnosti služba poskytovaná zákazníkům, je výběr personálu přicházejícího do styku se zákazníkem doslova klíčovým problémem. Aby mohl OZ úspěšně pracovat, musí mít řadu jak odborných vlastností, které se dají získat formou školení, tak přirozených vlastností, které se nedají získat žádným dalším tréninkem nebo vzděláváním.

5.6.2.1. Předpokládané odborné znalosti pro pozici OZ

Pro tvorbu kompetenčního modelu je nutné mít stanoveny znalostní požadavky pro pracovní pozici OZ, ze kterých při tvorbě kompetenčního modelu budu vycházet. Tzn. musí být určeny předpokládané odborné znalosti, kterých OZ bude plně využívat v praxi a jejich znalost bude přispívat k jeho efektivnímu pracovnímu výkonu. Odborné znalosti představují teoretický základ, kterým by měl být každý zaměstnanec vybaven, aby při výkonu práce podával požadovaný výkon.⁴¹ Předpokládané odborné znalosti byly stanoveny formou panelů expertů, rozhovory s jednotlivými řediteli OVI, studiem firemních dokumentů a za pomoci pracovníků ze sekce ŘLZ. Panel expertů, který byl tvořen jednotlivými řediteli OVI jako nadřazenými pracovníky ředitelům VI, kteří

⁴⁰ Dostupné na <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/overvw.act> KTP, 12.1.2011.

⁴¹ Dostupné na <http://kompetence.nsp.cz/> Odborné znalosti, 12.1.2011.

doposud danou pozici zastávají a vybraní pracovníci ze sekce ŘLZ mi byli zdrojem prvotních informací, vypovídajících o chování, které je v pozadí úspěšného, případně neúspěšného fungování na pozici OZ. Na základě informací získaných pomocí kartotéky typových pozic a strukturovaném souboru informací o stěžejních požadavcích, kterým by měla pozice OZ odpovídat, jsem za jejich pomoci sestavila přehled předpokládaných odborných znalostí pro pozici OZ vzdělávací organizace. Informace od ředitelů jednotlivých OVI mi rozšířily přehled informací o formě a způsobu oslovování zákazníků, o segmentaci jednotlivých trhů a strategických záměrech organizace, o interních a obchodních zvyklostech organizace, o plošné působnosti jednotlivých institutů, o konkurenčních produktech a rovněž také možnostech prezentace společnosti. Na základě získaných informací jsem stanovila požadavky předpokládaných odborných znalostí pro pozici OZ, které mi následně při tvorbě kompetenčního modelu přispějí ke stanovení seznamu pozorovatelných projevů, které přispívají k úspěšným nebo neúspěšným výkonům a následně je využiji k popisu pracovního místa OZ vzdělávací organizace.

Požadavky na odborné znalosti pro pozici OZ:

Profil společnosti

Hlavními požadavky na obchodního zástupce je, aby perfektně znal obecné informace o vzdělávací organizaci jako jsou např.:

- jak a kdy firma vznikla
- původní produkty, k jakému účelu byly určeny
- důvody a příčiny změny výrobního programu
- systém vnitřní organizace
- nabídka současných produktů
- možnosti využití produktů
- na jaké trhy a segmenty trhu je produkce společnosti určena
- technologické a technické možnosti produktů

Tyto informace jsou obsaženy v prezentaci vzdělávací organizace s názvem „Profil společnosti DFC a.s.“

Prezentace je pravidelně aktualizována a v aktuální podobě je umístěna na Informačním portálu vzdělávací organizace. Všichni pracovníci společnosti jsou s touto prezentací seznámeni v rámci úvodního zaškolení při nástupu do pracovního poměru.

Znalost produktů

Předpokladem kvalitního nabízení produktů a služeb společnosti je jejich znalost a znalost strategie ve vztahu k jednotlivým segmentům. Nezbytnou podmínkou úspěchu je maximální přiblížení se k zákazníkovi a jeho individuálním potřebám. Roste síla konkurence a prohlubuje se členitost geografická, demografická, sociální, ekonomická apod. Hromadný trh se stává postupně fikcí, rozpadá se na jednotlivé segmenty charakteristické především specifickými potřebami zákazníků. Znalost jednotlivých segmentů trhu včetně realistických údajů o jejich velikosti (obratu) je pro pozici OZ nezbytná, protože umožní OZ seriózně posoudit potřeby zákazníka a tím získat jeho přízeň a následně uspokojit jeho potřeby.

Znalost segmentace, kterou OZ dokáže uplatnit, se následně ve společnosti odrazí v mnoha oblastech, např.:

- efektivnějším využíváním financí a úsilí společnosti
- cílenější identifikací tržních příležitostí
- alokací zdrojů
- lepším porozuměním potřebám a přáním zákazníků
- efektivnějším umístováním produktů na trh
- inovací či vývojem nových produktů, služeb a výrobků
- uspokojením potřeb zákazníka
- přizpůsobením produktu (služby) zákazníkovi
- získáním konkurenční výhody (převahy) – produkt (služba) nenabídnutá na trhu kvalitnějšími vlastnostmi odlišnými od ostatních, tím vzniká nový trh, na kterém nemusí být konkurence tak silná
- větší přesností při výběru nástrojů a technik podpory
- výhodnější stimulací a distribucí – reklama, podpora prodeje, distribuce, osobní prodej apod.⁴²

Znalost produktů bude obchodnímu zástupci zprostředkována formou firemního vzdělávání a následně bude obchodním zástupcem využívána k procesu segmentace trhu daného regionu, ve kterém bude OZ působit.

Jednotlivými cíli segmentace trhu budou:

1. analýza – průzkum trhu
 - zhodnocení možností prodeje produktů společnosti
 - odhad velikosti poptávky
 - přesná specifikace trhu
 - specifikace cílové skupiny

⁴² Dytrt, Z., a kol.: Manažerské kompetence v Evropské unii. Praha: C.H.Beck, 2004, s. 14-17.

2. profilování segmentů
 - analýza segmentace trhu
 - rozčlenění zákazníků do menších homogenních skupin dle segmentačních kritérií
 - specifikace charakteristických rysů segmentu trhu
 - definování rozdílů či podobností mezi zákazníky a jejich potřebami
3. tržní zacílení
 - vyhodnocení atraktivnosti a vhodnosti nabízených produktů (služeb) pro jednotlivé segmenty.
4. tržní umístění
 - na základě daného segmentu specifikovat návrh k inovaci stávajících vzdělávacích programů společnosti DFC a.s. pro danou cílovou skupinu. (Na základě těchto informací vedení divize obchodní vznesl požadavek divizi strategie produktů k inovaci či vývoji vzdělávacího programu a posléze bude schváleno vedením vzdělávací organizace DGŘ).⁴³

Kompletní přehled vzdělávacích programů uvolněných k realizaci na konkrétní rok, vycházející z prioritní segmentace trhu a marketingového plánu, které OZ bude nabízet zákazníkům, je obsažen v katalogu vzdělávacích aktivit společnosti na příslušný rok, včetně jeho aktualizací, na webových stránkách společnosti nebo v informačním systému. Každý OZ bude mít k dispozici vlastní katalog, obsahující aktuální seznam a katalogové popisy všech VP uvolněných k realizaci.

Na každý kalendářní rok jsou stanovovány prioritní segmenty trhu, ke kterým je zpracováván marketingový plán. Mezi jeho přílohy patří také seznam doporučených vzdělávacích programů pro daný segment a manuál OZ pro daný segment, který je doplňkem tohoto materiálu.

Podrobnější informace jsou uvedeny v metodickém pokynu generálního ředitele k segmentaci trhu.

Ceny vzdělávacích programů jsou stanovovány minimálně jednou ročně formou „Nabídky vzdělávacích programů“.

V případě, že zákazník požaduje produkt, který není součástí nabídky společnosti, je možné zákazníkovi přislíbit možnost vývoje VP „šitého na míru“ jeho potřebám. Realizace služby „Vývoj vzdělávacího programu“ je plně v kompetenci Divize strategie produktů.

OZ informuje svého nadřízeného o požadavku na vývoj, který ho postoupí a projedná na poradě OVI/DO. DO a DSP projedná zadání vývoje a posoudí vývoj

⁴³ Dokumentace interní marketingové strategie segmentace trhu pro rok 2010

nového VP, předloží poradě vedení, která vývoj schválí/neschválí. Zahájení vývoje je realizováno formou příkazu GŘ.

O nových vzdělávacích programech jsou útvary informovány formou příkazů generálního ředitele. OZ budou o nových produktech informováni také na poradách, případně formou metodických dnů.

Znalost možností a způsobů prezentace nabídky produkce vzdělávací společnosti

Při všech formách prezentace nabídky (MS PowerPoint, tištěná nabídka apod.) je nezbytné, aby OZ dodržoval předepsanou formu. Textovou formu nabídky včetně požadavků na grafické zpracování upřesňuje Metodický pokyn generálního ředitele.

Znalost interních a obchodních zvyklostí

OZ je jako každý jiný pracovník společnosti povinen sledovat veškeré vydané a vydávané řídicí akty, které se na něj vztahují. Tyto musí být založeny na každém útvaru, za což odpovídá asistentka ředitele útvaru. V souvislosti s prací OZ je kladen důraz na znalost obchodních zvyklostí, dodací podmínky, platební podmínky, reklamační řád, druhy používaných obchodních smluv, sídla smluvních prodejců, dodací lhůty, průběh obchodního případu firmou.

Působnost OZ

OZ může svou činnost provádět pouze na oblasti/okrese, na kterém působí jeho realizační útvar. Tzn., že OZ působící na VI Hodonín, může působit pouze na okrese Hodonín. V případě zjištění kolize, kdy dva OZ oslovují jednoho zákazníka v různých oblastech, řeší tuto situaci jim nadřízený útvar. OZ jsou povinni se na poradách vzájemně informovat o tom, s kterými zákazníky jsou v kontaktu.

Znalost konkurenčních produktů – jejich výhody a nevýhody ve srovnání s produkty DFC a.s.

Znalost konkurence je důležitá v případě určování strategie a pro samotné vyjednávání se zákazníkem. Zná-li OZ dobře, kdo je mu konkurencí, může lépe argumentovat a vyzdvihnout v čem jsme lepší, případně jaké další výhody plynou ze spolupráce s námi oproti konkurenci atd. Způsob provádění analýzy konkurence je popsán v Metodickém pokynu GŘ „Analýza konkurence.“

Znalost strategických záměrů a cílů vzdělávací organizace v obchodní činnosti

Strategické cíle a hlavní úkoly společnosti a jednotlivých útvarů jsou vydávány vždy na příslušný rok a je povinností manažera útvaru seznámit s nimi všechny

pracovníky. Pro práci OZ jsou podstatné zejména úkoly v oblasti marketingu a obchodní činnosti.

5.6.2.2. Předpokládané odborné dovednosti pro pozici OZ

Odborné dovednosti aneb co musí zaměstnanec umět, aby obstál při výkonu práce na dané pozici.⁴⁴ Pro sestavení souboru předpokládaných dovedností OZ jsem využila získaných poznatků z odborné literatury k prodejním a komunikačním dovednostem a pomocí techniky rozhovorů konkrétně technika BEI a techniky pozorování jsem sestavila seznam požadavků na prodejní dovednosti OZ vzdělávací organizace. Předpokládané odborné dovednosti pro pozici OZ jsou sestaveny na základě spolupráce s jednotlivými řediteli VI, s jejichž pomocí jsem identifikovala předpokládané odborné dovednosti OZ podle toho, jak samotní ředitelé v dané pozici doposud fungovali. Za pomoci podrobných rozhovorů jsem se snažila zjistit, co daná pozice obnáší, jak se ředitelé chovali v důležitých momentech jednání, jak analyzovali svoji pracovní činnost a postupy, jakých používali metod a vlastního jednání k tomu, aby dosáhli stanovených cílů. Rozhovory byly formulovány pomocí techniky BEI tak, aby byly zaměřeny na zjištění klíčových kompetencí k zastávané pozici OZ. Zahrnovaly mapování dosavadní pracovní kariéry, praxe a nabytých pracovních zkušeností jednotlivých ředitelů, jejich pracovní odpovědnost, popis klíčových úloh a odpovědnosti, postoje při řešení důležitých událostí a popis charakteristik potřebných k vykonávání práce. Závěrečným krokem byla celková sumarizace klíčových zjištění, které přispěly k sestavení souboru předpokládaných dovedností OZ vzdělávací organizace. Zjištěné informace jsem dále ověřila a doplnila o nové poznání pomocí metod pozorování, kdy jednotliví ředitelé VI vedli své obchodní jednání za mé přítomnosti a mojí snahou bylo vystihnout stěžejní okamžiky a postupy úspěchu tohoto jednání. Ze všech podrobných informací byla určena hladina předpokládaných odborných dovedností OZ, které musí umět, aby byl schopen zastávat svoji pozici, podával efektivní výkon a byl pro vzdělávací organizaci přínosem. Stanovení předpokládaných odborných dovedností bude využito při tvorbě kompetenčního modelu, konkrétně ke stanovení seznamu pozorovatelných projevů, které přispívají k úspěšným nebo neúspěšným výkonům a bude základem pro stanovení obecných způsobilostí, jež jsou univerzální schopnosti, které vykonavatel uplatňuje bez ohledu na odborné zaměření⁴⁵ a které vyplynou z kompetenčního modelu a budou využity k tvorbě popisu pracovního místa OZ.

⁴⁴ Dostupné na <http://kompetence.nsp.cz/> Odborné dovednosti, 12.1.2011.

⁴⁵ Dostupné na <http://kompetence.nsp.cz/> Obecné způsobilosti, 12.1.2011.

Požadavky na prodejní dovednosti OZ:

Sběr dat – základní identifikace a hodnocení zákazníků (stávajících a potencionálních)

Základem pro úspěšnou činnost OZ je perfektní znalost charakteru stávajících i potencionálních zákazníků. Cílem tohoto základního kroku je pro vzdělávací organizaci získat maximální množství informací o zákazníkovi, na základě kterých potom OZ dokáže určit potenciál zákaznickových potřeb a možnosti jejich maximálního uspokojení.

OZ musí umět:

1. pracovat se zdroji vedoucími k získání základních informací jako jsou:
 - doporučení a reference (jiných zákazníků, známých, rodinných příslušníků)
 - tiskové zprávy
 - adresáře – firemní databáze, internet a další
 - obchodní rejstříky
2. vyhodnotit situaci:
 - na základě úspěšnosti získání těchto základních informací se OZ rozhodne pro další postup v jednání.
 - u nových potencionálních zákazníků musí OZ rozlišit důležitost neznámých informací a podle toho vstupovat do jednání.

Příprava na jednání – navázání kontaktu

Intenzivní příprava rozhovoru musí být pro obchodního zástupce prioritou. Kvalitní příprava pojišťuje výsledek. Do obchodního jednání OZ vstupuje s předem stanoveným cílem, který je vždy připraven redukovat z ideálního na reálně dosažitelný. Do jednání nikdy nevstupuje pouze s jednou variantou nabídky. Než začne jednat, pečlivě si prověří s kým jednání bude vedeno. Pro dané jednání si vytvoří dostatečné časové rezervy, aby se vyvaroval časové tísně.⁴⁶

• Zjištění přesných informací o zákazníkovi

OZ shromažďuje informace nejen o organizaci zákazníka, ale i o těch, kdo ji zastupují. Průběžně si pěstuje cit pro jednotlivé informace, které je schopen dále interpretovat.

- Identifikace zákazníka
 - a) velikost firmy
 - b) počet zaměstnanců
 - c) organizační struktura

⁴⁶ Bureš, I.: 10 zlatých pravidel prodeje, prodávat je snazší než dávat. Praha: Management Press, 2007, s. 23.

- d) obor – odvětví, ve kterém se organizace pohybuje
 - Objem realizovaných obchodů
 - Nakupovaný sortiment
 - Platební disciplína
 - Historie předmětu podnikání
 - Kontaktní osoby
 - Kontaktní adresy⁴⁷
- **Stanovení šancí – cílů – strategií**
 - OZ je schopný v rámci pečlivé analýzy předběžně zvážit své možnosti a šance na úspěch s ohledem na potřeby a přání zákazníka, na jeho problémy a možné motivy nákupu.
 - OZ je schopen stanovit si cíl svého rozhovoru.
 - Vzhledem k danému cíli následně promyslet strategii jak bude rozhovor stavět, jakou prodejní techniku chce použít.⁴⁸
- **OZ je schopen odpovědět na následující otázky:**
 - druh obchodu, obrat a současná obchodní situace zákazníka
 - jaké má zákazník problémy
 - kdo je jeho partnerem
 - jaké výhody a nevýhody mají konkurenční nabídky ve vzdělávání
 - co potřebuje daný zákazník
 - co mu chce nabídnout
 - jaké má pro něj alternativy
 - co může přidat ke své nabídce
 - jak zahájí rozhovor
 - které otázky bude pokládat
 - které argumenty jsou důležité
 - jak bude odpovídat na případné námítky
 - jaké prodejní podklady bude potřebovat
 - čeho chce v jednání dosáhnout
 - proč případně nedosáhl svého cíle
 - jak bude dále postupovat⁴⁹

⁴⁷ Bureš, I.: 10 zlatých pravidel prodeje, prodávat je snazší než dávat. Praha: Management Press, 2007, s.14.

⁴⁸ Leicher, R.: Prodávajte s úspěchem! Praktické rady a tipy pro všechny prodejce a obchodní zástupce. Praha: Grada Publishing, 2005 s. 15-20.

⁴⁹ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 328-332.

Zaujmutí zákazníka a zpracování různých variant nabídek a cest k jeho uspokojení

Na základě výše získaných informací OZ připraví různé varianty nabídek vzdělávacích programů vhodných pro daného zákazníka a daný segment tak, aby zvýšil možnost další budoucí spolupráce se zákazníkem.

• Příprava časového průběhu a rezerv – rozvržení času

Dokonalou přípravou na jednání se OZ vyvaruje problémových situací, do určité míry je může očekávat a být na ně připraven a tudíž je schopen jim i předcházet.

Při přípravě na jednání dokáže stanovit:

- vhodné místo, na kterém se jednání uskuteční,
- ujasnit si cíle jednání,
- stanovit si maxima a minima prodejní ceny, případně podmínek jednání,
- určit si prostředky k dosažení vytyčených cílů, odhad partnera, připravit si argumenty, námitky a odpovědi na námitky,
- sehnat si o partnerovi co nejvíce informací, jak o jeho pozici, tak o firmě,
- zhodnotit silné i slabé stránky nabídky vlastní firmy a pro srovnání také konkurence,
- silné a slabé stránky partnera,
- OZ je schopen si rozvrhnout časový plán jednání a následně se ho držet.⁵⁰

Časový plán

- Úvodní fáze (prolomení ledu) představení se, uvolnění, odstranění bariér, výměna prvotních informací.
- Představení firmy.
- Poskytnutí informací o produktech a nabídkách připravených pro zákazníka – dbá na jejich odbornost a obsah.
- Zdolávání námitek – hledá možný konsensus, snaží se o sblížení stanovisek, hledá prostor pro vzájemné ústupky a uspokojení obou stran.
- Doplnění informací.

Příprava propagačních a nabídkových materiálů

OZ připraví nabídku vzdělávacích programů vhodnou pro daného zákazníka, se kterým vstupuje do jednání. Tuto nabídku podřizuje zaměření jeho činnosti a danému segmentu trhu. Vždy dodržuje formu a grafiku vycházející z metodických pokynů generálního ředitele.

⁵⁰ Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 331.

Navazování prvních kontaktů

První kontakt bývá buďto telefonický nebo písemný. OZ vždy dbá na jeho formu a odbornou přípravu.

Metody domlouvání schůzky

OZ je schopný si domluvit osobní návštěvu či schůzku po telefonu, byť je to někdy obtížné:

- dokáže uvést podnět
- zdůraznit prospěch
- sdělit přibližnou délku rozhovoru
- oslovit zákazníka vlastní důležitostí
- navrhnout možné termíny schůzek ⁵¹

Vlastní jednání

• *Image*

OZ dbá na svou image, je si vědom faktu, že první dojem, který na zákazníka udělá, rozhoduje o průběhu obchodního jednání a dalším možnostem spolupráce. ⁵² Seriozním jednáním a vystupováním reprezentuje vzdělávací organizaci. Svým upraveným vzhledem projevuje zákazníkovi úctu. ⁵³

• *Průběh obchodního jednání*

Při jednání OZ dbá na přiměřenost verbální komunikace, dostatečnou slovní zásobu, zdvořilost a přátelský kontakt. OZ věnuje pozornost celému představení vzdělávací organizace, které musí obsahovat:

- název vzdělávací organizace,
- formu podnikání,
- sídlo firmy,
- předmět podnikání.

OZ dbá na odbornost a obsah svých připravených prezentací a nabídek pro jednotlivé zákazníky. OZ dokáže reagovat a postupně zdolávat jednotlivé zákaznickovy námítky.

⁵¹ Khelerová, V.: Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2., přepracované a rozšířené vydání, 2006, s. 46-47.

⁵² Leicher, R.: Prodávajte s úspěchem! Praktické rady a tipy pro všechny prodejce a obchodní zástupce. Praha: Grada Publishing, 2005 s. 37.

⁵³ Leicher, R.: Prodávajte s úspěchem! Praktické rady a tipy pro všechny prodejce a obchodní zástupce. Praha: Grada Publishing, 2005 s.38.

- **Vyhodnocení a zpětná vazba**

Zpětné vyhodnocení nám přináší informace o efektivitě našeho jednání. OZ vypracuje zprávu, ve které se bude zrcadlit průběh daného jednání se zákazníkem. Ze svého jednání OZ zpětně dokáže vyvodit další postup pro spolupráci se zákazníkem.

- **Péče o zákazníka**

Uzavřením obchodu začíná obchodní vztah⁵⁴ se zákazníkem, kdy právě OZ je tou kompetentní osobou, která tento proces zabezpečuje.

Obchodní zástupce:

- pozorně sleduje změny v náročnosti zákazníka a svůj servis pohotově přizpůsobuje jeho požadavkům,
- podává zákazníkovi aktuální informace o nových produktech,
- v případě jakýchkoli reklamací postupuje rychle, pružně a vstřícně,
- udržuje se zákazníkem kontakt.⁵⁵

5.7 Fáze analýzy a klasifikace informací

Tato fáze se věnuje zpracovávání celé škály záznamů, které byly zjištěny. Výstupem je seznam kompetencí, který se ještě v poslední fázi testuje na širším vzorku respondentů. Pro tuto fázi jsou typické následující kroky:

1. ze všech získaných informací jsou identifikovány ty, které přímo popisují pozorovatelné projevy, aktivity přispívající k úspěšným nebo neúspěšným výkonům. Výsledkem tohoto kroku je, že do další fáze analýzy se dostanou pouze ty záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí;
2. v dalším kroku se zařazují jednotlivé výroky do skupin, nazývaných kompetenční témata. Tyto výroky, které mají společné „téma“, jsou následně zařazeny do jednotlivých skupin. Vzniklé skupiny kompetencí jsou dále analyzovány s cílem vytvořit homogenní celky, které už tvoří základ kompetence a jejích projevů;
3. posledním krokem této fáze je získané projevy, zařazení do kompetencí ověřit na širokém vzorku respondentů. Jednotlivé výroky, které byly v předchozí fázi setříděny, jsou přehodnoceny dotazníkovou metodou. Podle stupnice významnosti (respondenti odpovídají na bodové stupnici, jak často je třeba

⁵⁴ Bureš, I.: 10 zlatých pravidel prodeje, prodávat je snazší než dávat. Praha: Management Press, 2007, s. 98.

⁵⁵ Khelerová, V.: Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2., přepracované a rozšířené vydání, 2006, s. 61.

uplatňovat dané chování při plnění úkolů v určité pozici, respektive jak důležité je dané chování pro úspěšné fungování v této pozici). Tímto jsou zjištěny informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí v dané pozici. Tyto informace tvoří klíčovou základnu pro důležitá rozhodnutí o řazení kompetencí do kompetenčního modelu.⁵⁶

Po zpracování celé škály uvedených záznamů se konečně dostáváme k nejdůležitější části mé práce, tj. k sestavení seznamu kompetencí, které budou následně zařazeny do jednotlivých skupin a ty pojmenovány jako celky a budou tvořit základ kompetencí a jejich projevů.

Prvním krokem v procesu identifikace kompetencí bylo naformulování souboru projevů chování, které mají úzký vztah k úspěšnosti obchodního zástupce. Soubor, obsahující 53 projevů chování, byl zpracován metodou abstrahování výše uvedených prvotních představ managementu o osobnostním profilu obchodního zástupce, využitím informací z katalogu typových pozic, konkrétně pozici OZ na základě požadavků ředitelů OVI a VI, na základě jednání se zákazníky a byl doplněn poznatky z vlastního pozorování činnosti vrcholného managementu vzdělávací organizace při poradách a zejména jednání pracovníků obchodního oddělení s potencionálními zákazníky.

Ve druhém kroku bylo provedeno dotazníkové šetření, při němž panel expertů, tvořený pracovníky managementu organizace, ředitelů jednotlivých divizí, ředitelů OVI, určených členů ze sekce řízení lidských zdrojů a ředitelů jednotlivých VI, byli vyzváni, aby za pomoci čtyřstupňové škály vyjádřili důležitost naformulovaných jednotlivých projevů chování, které by měly mít vliv na úspěšnost jednání obchodního zástupce. Škála byla zvolena záměrně jako čtyřstupňová z důvodu jasného odlišení stupně kompetencí tak, aby daní respondenti neměli možnost volby tzv. neutrálního vyjádření.

U každého projevu chování byl pak stanoven aritmetický průměr jednotlivých hodnocení důležitosti. Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v následující tabulce:⁵⁷

Tabulka č. 1: Naformulovaný soubor projevů chování OZ a výsledky aritmetických průměrů jednotlivých hodnocení důležitosti

Projevy chování	Aritmetický průměr
Dokáže získávat informace a orientuje se v množství informací	4,0
Umí pracovat s informacemi a interpretovat je	3,4

⁵⁶ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 55-56.

⁵⁷ viz. dotazník uvedený v příloze

Předává informace všem zúčastněným	2,9
Umí zpracovat informace do grafické podoby (tabulky, grafy)	1,4
Odděluje důležité od nedůležitého	3,2
Ověřuje si získané informace	3,3
Je schopen pochopit potřeby klienta	4,0
Je schopen předvídat potřeby klienta	4,0
Umí najít a použít správné argumenty	3,9
S lidmi jedná vždy taktně a důstojně	3,8
Nevystupuje příliš energicky, ale ani submisivně	2,9
<i>Dovede reagovat na námítky</i>	3,7
Umí zvýraznit důležité věci	3,3
Má reprezentativní chování	3,1
Při jednání udržuje přívětivou atmosféru	3,3
S klientem nejedná z pozice síly	3,1
V krizových situacích se chová asertivně	3,3
Projevuje ochotu vzdělávat se	3,2
Zúčastňuje se podnikového vzdělávání	3,2
Objektivně odhaduje vlastní potenciál pro vlastní rozvoj	2,5
Rozpozná relevantní zdroje a příležitosti pro svůj rozvoj	2,5
Přijímá názory ostatních a bere si z nich ponaučení	3,0
Umí převzít pozitivní zkušenosti úspěšných spolupracovníků	3,6
Umí identifikovat činnosti potřebné k dosažení cíle	3,7
Dovede rozvrhnout posloupnosti činností k dosažení cíle	3,4
Odhadne časovou náročnost činností	3,3
Je důsledný při dodržování a dosahování cílů	3,7
Umí správně určit priority	3,6
Dovede posoudit rizika při dosahování cílů	3,1
Umí přijmout odpovědnost za vlastní rozhodnutí	3,3
Je dostatečně předvídavý	3,3
Má schopnost rozhodnout se i v krizových situacích	3,3
Umí srozumitelně verbálně formulovat podstatu sdělení	3,5
Hovoří nahlas a zřetelně	3,0
Gestikuluje kultivovaně	2,9
Využívá prostředků nonverbální komunikace	2,3
Má dostatečnou slovní zásobu	2,9
Ovládá pravidla gramatiky a pravopisu	2,6
Dodržuje zažité formy úředního a obchodního styku	2,5
Orientuje se v běžné pracovně právní problematice	2,1
Orientuje se v obchodně smluvní problematice	2,5
Přijímá nové nápady a postupy	3,7
Podporuje zlepšování metodiky práce	3,0
Má přehled o nových produktech	3,7

Sleduje činnost konkurenčních firem	2,7
Orientuje se v procesech fungování firmy	2,6
Dodržuje interní pravidla a stanovené časové termíny	3,8
Přispívá k řešení problémů	3,5
Svoje povinnosti plní beze zbytku	3,7
Dbá na cíle činnosti firmy	3,4
Udržuje kontakt se zákazníky	3,8
Upřednostňuje zájmy firmy před zájmy svými	3,1
Svým klientům poskytuje doporučení pro další činnost	3,0

U většiny sledovaných projevů chování byla pozorována vysoká důležitost, což potvrzuje, že volba projevů chování identifikovaných prostřednictvím rozhovorů s řídicími pracovníky, studiem písemných materiálů firmy a vlastním pozorováním byla správná. Autorka si však uvědomuje, že výčet relevantních projevů chování není a ani nemůže být úplný. Respondenti měli možnost ještě sami výčet projevů chování doplnit, ale téměř žádný z nich této možnosti nevyužil. Dotazníkové šetření však splnilo svou funkci v tom smyslu, že pomohlo ověřit správnost výběru projevů chování, s nimiž se bude dále pracovat.

Uvedené projevy chování byly zařazeny do jednotlivých skupin a tyto skupiny následně pojmenovány jako celky, které tvoří základ kompetence a jejich projevů viz následující tabulka.

Tabulka č. 2: Zařazení projevů chování do jednotlivých skupin a jejich následné pojmenování jako celků tvořících základ kompetence

Projevy chování	Kompetence
<ul style="list-style-type: none"> • Dokáže získávat informace a orientuje se v množství informací • Umí pracovat s informacemi a interpretovat je • Předává informace všem zúčastněným • Umí zpracovat informace do grafické podoby (tabulky, grafy) • Odděluje důležité od nedůležitého • Ověřuje si získané informace 	Práce s informacemi

<ul style="list-style-type: none"> • Je schopen pochopit potřeby klienta • Je schopen předvídat potřeby klienta • Umí najít a použít správné argumenty • S lidmi jedná vždy taktně a důstojně • Nevystupuje příliš energicky, ale ani submisivně • Dovede reagovat na námitky • Umí zvýraznit důležité věci • Má reprezentativní chování • Při jednání udržuje přívětivou atmosféru • S klientem nejedná z pozice síly • V krizových situacích se chová asertivně 	<p>Jednání s lidmi</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Projevuje ochotu vzdělávat se • Zúčastňuje se podnikového vzdělávání • Objektivně odhaduje vlastní potenciál pro vlastní rozvoj • Rozpozná relevantní zdroje a příležitosti pro svůj rozvoj • Přijímá názory ostatních a bere si z nich ponaučení • Umí převzít pozitivní zkušenosti úspěšných spolupracovníků 	<p>Osobnostní rozvoj</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Umí identifikovat činnosti potřebné k dosažení cíle • Dovede rozvrhnout posloupnosti činností k dosažení cíle • Odhadne časovou náročnost činností • Je důsledný při dodržování a dosahování cílů 	<p>Organizování a plánování práce</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Umí správně určit priority • Dovede posoudit rizika při dosahování cílů • Umí přijmout odpovědnost za vlastní rozhodnutí • Je dostatečně předvídavý • Má schopnost rozhodnout se i v krizových situacích 	<p>Rozhodování</p>

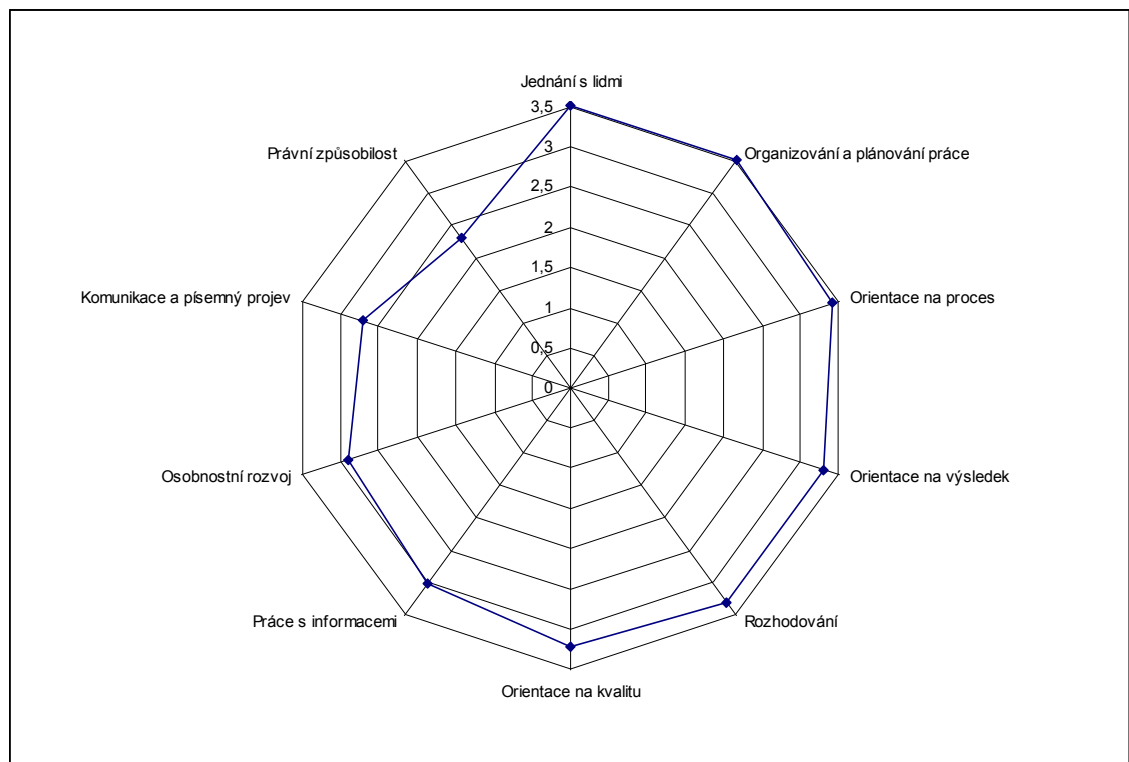
<ul style="list-style-type: none"> • Umí srozumitelně verbálně formulovat podstatu sdělení • Hovoří nahlas a zřetelně • Gestikuluje kultivovaně • Využívá prostředků nonverbální komunikace • Má dostatečnou slovní zásobu • Ovládá pravidla gramatiky a pravopisu • Dodržuje zažité formy úředního a obchodního styku 	Komunikace a písemný projev
<ul style="list-style-type: none"> • Orientuje se v běžné pracovní právní problematice • Orientuje se v obchodně smluvní problematice 	Právní způsobilost
<ul style="list-style-type: none"> • Přijímá nové nápady a postupy • Podporuje zlepšování metodiky práce • Má přehled o nových produktech • Sleduje činnost konkurenčních firem 	Orientace na kvalitu
<ul style="list-style-type: none"> • Orientuje se v procesech fungování firmy • Dodržuje interní pravidla a stanovené časové termíny • Přispívá k řešení problémů • Svoje povinnosti plní beze zbytku 	Orientace na proces
<ul style="list-style-type: none"> • Dbá na cíle činnosti firmy • Udržuje kontakt se zákazníky • Upřednostňuje zájmy firmy před zájmy svými • Svým klientům poskytuje doporučení pro další činnost 	Orientace na výsledek

Důležitost jednotlivých kompetencí byla rovněž zjištěna použitím aritmetického průměru získaného ze souboru projevů chování, které mají úzký vztah k úspěšnosti obchodního zástupce a které byly zařazeny do jednotlivých skupin, které jako celky tvoří základ kompetencí a jejich projevů. Výsledek tohoto procesu je uveden v následující tabulce a následně je zpracován do grafu:

Tabulka č. 3: Důležitost jednotlivých kompetencí obchodního zástupce

Poř. č.	Kompetence	Index důležitosti (1-4)
1 – 2	Jednání s lidmi	3,5
1 – 2	Organizování a plánování práce	3,5
3	Orientace na proces	3,4
4 – 5	Orientace na výsledek	3,3
4 – 5	Rozhodování	3,3
6	Orientace na kvalitu	3,2
7	Práce s informacemi	3,0
8	Osobnostní rozvoj	2,9
9	Komunikace a písemný projev	2,7
10	Právní způsobilost	2,3

Graf č. 1: Graf důležitosti požadovaných kompetencí obchodního zástupce



5.8 Popis a tvorba kompetencí

O předcházejících fázích je výstižné hovořit jako o fázích náčrtu kompetencí, který získáme na základě seskupení příbuzných projevů chování. Ve fázi popisu tvorby je propracována charakteristika kompetence tak, aby co nejpřesněji a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Dále je třeba kompetence definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici, která bude popisovat její projevy podle úrovně jejího rozvoje. Popis jednotlivých úrovní začíná zpravidla aktivně negativními projevy chování v rámci dané kompetence, pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Každý stupeň musí být svými behaviorálními popisy jednoznačně odlišitelný od předcházejícího stupně. Pro tvorbu kompetencí, tak i pro tvorbu stupnic, platí následující principy:

- použití jednoduchého a srozumitelného jazyka,
- najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu,
- kompetence by se neměla vysvětlovat a popisovat v kruhu. To znamená, že v definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence.

Definitivní název kompetence se vytvoří až tehdy, když existuje popis stupnic, ne naopak. Název by měl být zkráceným a souhlasným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence.⁵⁸

Posledním krokem tvorby kompetenčního modelu je propracování charakteristiky jednotlivých kompetencí tak, aby co nejpřesněji a srozumitelně popisovaly chování, které je pro ně charakteristické. Kompetence jsou definitivně pojmenovány a je k nim vytvořena stupnice, která popisuje jejich projevy podle úrovně jejich rozvoje. Pro popis kompetencí je použito čtyřstupňové škály, popisující nedostatečnou úroveň dané kompetence, základní úroveň daných kompetencí, pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni.

- a. nedostatečná úroveň
- b. základní úroveň
- c. pokročilá úroveň
- d. vysoká úroveň

S nedostatečnou úrovní kompetencí v práci nebudu pracovat, kompetenční model je zpracován pro vhodné pracovníky pozice OZ, kteří budou splňovat nejméně úroveň základní a na základě toho budou na tuto pozici přijímáni.

⁵⁸ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 56-57.

5.8.1 Popis kompetencí

Tabulka č. 4: Popis kompetencí

Kompetence	Popis požadované a dosahované úrovně
Jednání s lidmi	Základní: reprezentativní vystupování, věcná argumentace, udržování přívětivé atmosféry Pokročilá: předvídání potřeb zákazníka, diplomatické a asertivní jednání Vysoká: předvídavost argumentů zákazníka, dosahování konsensu
Organizování a plánování práce	Základní: stanovení činností vedoucích k dosažení cíle, stanovení postupu v procesu dosahování cíle Pokročilá: plánování činností s ohledem na časovou náročnost a předvídání působení vnějších vlivů Vysoká: plánování nejnáročnější a složitých, vzájemně provázaných činností
Orientace na proces	Základní: orientace v základních principech fungování firmy Pokročilá: plnění povinností beze zbytku, vytváření alternativních postupů Vysoká: využití vlastní kreativity a invence k řešení problémů
Orientace na výsledek	Základní: zjišťování klientových potřeb, potlačování vlastních osobních zájmů Pokročilá: vytváření programů zákazníkovi na míru Vysoká: dlouhodobé udržování kontaktů se zákazníkem, poskytování poradenství zákazníkům
Rozhodování	Základní: rozlišování důležitého od méně důležitého, schopnost určení priorit Pokročilá: předvídavost, schopnost brát na sebe odpovědnost, rozpoznání rizik při realizaci rozhodnutí Vysoká: rozhodování v rizikových situacích
Orientace na kvalitu	Základní: sledování a respektování závěrů z porad a interních dokumentů Pokročilá: sledování činnosti konkurence, podpora zlepšování metodiky práce Vysoká: aktivní vyhledávání nových, účinných postupů, stálý přehled o nových produktech

Práce s informacemi	<p>Základní: pořizování záznamů z jednání a jejich interpretace, schopnost rozlišit informace důležité od nedůležitých</p> <p>Pokročilá: vyhledávání relevantních informačních zdrojů, ověřování pravdivosti informací</p> <p>Vysoká: koncipování přehledné formy tabulek a grafů, rychlé zorientování ve velkém množství informací, dokumentů, sdělení, hodnocení vhodnosti informačních zdrojů</p>
Osobnostní rozvoj	<p>Základní: aktivní ochota vzdělávat se</p> <p>Pokročilá: odhad vlastního potenciálu pro osobnostní rozvoj</p> <p>Vysoká: identifikace zdroje a příležitosti pro svůj osobní rozvoj</p>
Komunikace a písemný projev	<p>Základní: srozumitelná formulace podstaty sdělení, dostatečná slovní zásoba, schopnost chápat informace prezentované v různých formách, ovládnutí české gramatiky a pravopisu</p> <p>Pokročilá: ovládnutí rozvinuté slovní zásoby, diplomatičnost a taktnost</p> <p>Vysoká: využívání prostředků nonverbální komunikace, dodržování formy úředního a obchodního styku, účinná a věcná argumentace</p>
Právní způsobilost	<p>Základní: orientace v běžné pracovní právní problematice</p> <p>Pokročilá: orientace v obchodně smluvní problematice</p> <p>Vysoká: aktivní právní jednání</p>

5.9 Validizace kompetenčního modelu

Znamená, že se prakticky ověřuje, zda model opravdu popsal takové chování, díky kterému jednotliví pracovníci dosahují nadprůměrných výsledků. Jednodušeji řečeno, zda se můžeme na model spolehnout, když ho použijeme při výběru, hodnocení a rozvoji pracovníků. Validizace není složitá, je mimořádně důležitá a náročná na administraci. Pro nejběžnější způsob validizace je užíváno validizace formou transformace popisů chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvoření nástroje pro 360° zpětnou vazbu. Jeho pomocí je třeba posoudit dostatečný počet jednotlivých pracovníků, kterých se kompetenční model týká a odpovídají dané pracovní pozici, pro kterou byl kompetenční model sestaven a rozlišit jejich podávaný výkon na podprůměrný, průměrný a nadprůměrný.⁵⁹ Validizací se mi v této práci

⁵⁹ Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 68.

nepodaří zabývat, neboť vzhledem k možnému rozsahu mojí bakalářské práce a velkého rozsahu tohoto tématu není v mých silách validizaci kompetenčního modelu zrealizovat.

Navrhovaný kompetenční model bude validován v rámci činnosti organizace v průběhu následujících šesti měsíců, následně bude vyhodnocen, budou k němu zpracovány připomínky, na jejichž základě bude dopracován.

6. Popis pracovní pozice OZ

Cílem popisu pracovního místa je získat informace o charakteru a průběhu práce na určitém pracovním místě, a tím získat představu o tom, jaký pracovník by měl uvedené pracovní místo zastávat. Jde o popis:

- a. pracovního místa
- b. popis požadavků⁶⁰

K charakteristice jednání pracovníka v pracovním procesu se užívá pojem pracovní role. Pracovní role je očekávaný standard pracovního jednání, sociálního chování, interakce a komunikace pracovníka v konkrétních pracovních situacích, směřujících k plnění stanovených pracovních úkolů. Míra, ve které jsou tato očekávání ujasněna a známa, významně ovlivňuje kvalitu řízení – její neujasněnost vede k informačním šumům, organizačním potížím, znemožňuje delegování pravomocí apod. Pracovní role, ve smyslu očekávaného jednání a chování, je určována řadou skutečností, zejména podnikovou kulturou, vlastní představou pracovníka o své roli, představou a očekáváním nadřízených vedoucích pracovníků, očekáváním spolupracovníků, zákazníků a klientů. Čím odlišnější, různorodější jsou představy a očekávání uvedených subjektů ve vztahu k určité pracovní roli, tím konfliktnější a problematičtější je její naplňování. A naopak, čím přesnější a jednoznačnější je vymezení této role, tím je její výkon v pracovním procesu úspěšnější.⁶¹

Cílem práce je vytvořit kompetenční model pro pozici OZ vzdělávací organizace. Na základě vytvořeného kompetenčního modelu jsem sestavila popis pracovní pozice OZ, který vystihuje informace o charakteru a průběhu práce na pozici OZ vzdělávací organizace. Vystihuje odborné znalosti, dovednosti a způsobilosti pro pozici OZ, dále popis pracovního místa a popis požadavků na tuto pozici. Jasné stanovení požadavků na zastávanou pozici OZ přinese efektivitu v procesu výběru vhodných pracovníků na pozici OZ, kteří budou efektivně zajišťovat rozvoj vzdělávací organizace v oblasti jejího působení a posílení na trhu a v oblasti rozvoje nových produktů dle individuálních potřeb zákazníků.

⁶⁰ Palán, Z.: Lidské zdroje výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, s. 14.

⁶¹ Nový, I., Surynek, A., a kolektiv.: Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 147-148.

6.1 Popis pracovního místa obchodní zástupce

6.1.1 Požadované vzdělání:

- středoškolské s maturitou

Obor vzdělání:

- nspecifikován

6.1.2 Charakteristika typové pozice:

Účel:

- kvalifikovaný pracovník, který reprezentuje vzdělávací organizaci v její obchodní činnosti ve vztahu k zákazníkovi

Materiálně a technické vybavení:

- PC
- mobilní telefon
- osobní automobil

6.1.3 Kompetence:

Odborné znalosti:

- znalosti možností způsobu prezentace
- znalosti obchodních zvyklostí
- obchodní vyjednávání
- znalosti segmentace trhu
- produktová znalost (orientace v produktech konkurence)
- znalost strategických záměrů a cílů organizace v obchodní činnosti

Odborné dovednosti:

- příprava podkladů pro obchodní jednání
- práce s informacemi
- koncipování postupu vedení obchodního jednání
- prezentační dovednosti
- vedení požadovaných evidencí
- obchodní dovednosti
- organizace a plánování práce

Obecné způsobilosti: a specifikace jejich úrovně

- **Jednání s lidmi**

Základní: reprezentativní vystupování, věcná argumentace, udržování přívětivé atmosféry

Pokročilá: předvídání potřeb zákazníka, diplomatické a asertivní jednání

Vysoká: předvídavost argumentů zákazníka, dosahování konsensu

- **Organizování a plánování**

Základní: stanovení činností vedoucích k dosažení cíle, stanovení postupu v procesu dosahování cíle

Pokročilá: plánování činností s ohledem na časovou náročnost a předvídání působení vnějších vlivů

Vysoká: plánování nejnáročnější a složitých, vzájemně provázaných činností

- **Orientace na proces**

Základní: orientace v základních principech fungování firmy

Pokročilá: plnění povinností beze zbytku, vytváření alternativních postupů

Vysoká: využití vlastní kreativity a invence k řešení problémů

- **Orientace na výsledek**

Základní: zjišťování klientových potřeb, potlačování vlastních osobních zájmů

Pokročilá: vytváření programů zákazníkovi na míru

Vysoká: dlouhodobé udržování kontaktů se zákazníkem, poskytování poradenství zákazníkům

- **Rozhodování**

Základní: rozlišování důležitého od méně důležitého, schopnost určení priorit

Pokročilá: předvídavost, schopnost brát na sebe odpovědnost, rozpoznání rizik při realizaci rozhodnutí

Vysoká: rozhodování v rizikových situacích

- **Orientace na kvalitu**

Základní: sledování a respektování závěrů z porad a interních dokumentů

Pokročilá: sledování činnosti konkurence, podpora zlepšování metodiky práce

Vysoká: aktivní vyhledávání nových, účinných postupů, stálý přehled o nových produktech

- **Práce s informacemi**

Základní: pořizování záznamů z jednání a jejich interpretace, schopnost rozlišit informace důležité od nedůležitých

Pokročilá: vyhledávání relevantních informačních zdrojů, ověřování pravdivosti informací

Vysoká: koncipování přehledné formy tabulek a grafů, rychlé zorientování se ve velkém množství informací, dokumentů, sdělení, hodnocení vhodnosti informačních zdrojů

- **Osobnostní rozvoj**

Základní: aktivní ochota vzdělávat se

Pokročilá: odhadnutí vlastního potenciálu pro osobnostní rozvoj

Vysoká: identifikace zdroje a příležitosti pro svůj osobní rozvoj

- **Komunikace a písemný projev**

Základní: schopnost srozumitelně formulovat podstatu sdělení a pochopit informace prezentované v různých formách, dostatečná slovní zásoba, znalost gramatiky a pravopisu

Pokročilá: ovládání rozvinuté slovní zásoby, diplomatičnost a taktnost

Vysoká: využívání prostředků nonverbální komunikace, dodržování formy úředního a obchodního styku, schopnost účinné a věcné argumentace

- **Právní způsobilost**

Základní: orientace v běžné pracovně právní problematice

Pokročilá: orientace v obchodně smluvní problematice

Vysoká: aktivní právní jednání

6.1.4 Zdravotní požadavky:

- dobrý zdravotní stav

6.1.5 Pracovní činnosti, odpovědnost, pravomoc:

Pracovní činnosti:

- styk se zákazníkem
- prezentování vzdělávací organizace a jejích produktů
- nabídka produktů
- vedení obchodních jednání
- uzavírání obchodních smluv
- analýza průběhu a výsledků uplatňování marketingové strategie společnosti
- péče o zákazníka

Odpovědnost:

- za poskytování obchodních služeb zákazníkům na daném území
- plnění strategických cílů marketingové činnosti společnosti stanovené na daný rok

Pravomoc:

- obchodní jednání jménem společnosti se zákazníky v rámci daného území

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit kompetenční model pro pozici obchodní zástupce vzdělávací organizace. Práce je rozdělena na dvě základní části – část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část práce je zpracována na základě odborných literárních zdrojů, které se zabývají jednotlivými aspekty tvorby kompetenčního modelu. Tato část zahrnuje objasnění základních pojmů jako jsou definice kompetence, jejích složek a druhů, definicí kompetenčního modelu, požadavky na jeho efektivnost, možnosti jeho využití a postupem tvorby kompetenčního modelu, který navazuje na část praktickou.

Praktická část aplikuje teoretické poznatky na tvorbu kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce v konkrétní vzdělávací organizaci na základě požadavků managementu organizace. V úvodu popisuje vzdělávací organizaci DFC a.s., její historii, poslání a vizi, charakterizuje její produkty a nabízené služby, popisuje jednotlivé segmenty trhu, seznamuje s organizační strukturou, strategií řízení a základními koncepty jednotlivých subsystémů řízení. V dalších kapitolách je popsán stávající stav v organizaci, její rozvojový záměr a návrh nového řešení, který navazuje na časově nejnáročnější část bakalářské práce, která vyžadovala spolupráci celého řešitelského týmu i zapojení ostatních zaměstnanců, kteří za dané činnosti odpovídají nebo je prakticky vykonávají. Největší pozornost v této části byla věnována co nejpřesnější identifikaci klíčových úloh pozice obchodního zástupce tak, aby byly stanoveny co nejpřesnější a nejpravdivější požadavky na základě kterých byl kompetenční model vytvořen. Výstupem z této fáze bylo zpracování kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce, na jehož základě vznikl konečný popis pracovního místa obchodního zástupce. Vytvořený kompetenční model bude organizace uplatňovat v oblasti personálního výběru vhodných uchazečů na tuto pracovní pozici a v oblasti jejich hodnocení a odměňování.

Kompetenční model patří mezi stěžejní nástroje řízení lidí v organizacích. Jedná se o uspořádaný a ucelený výčet kompetencí, které jsou charakteristické pro konkrétní pracovní pozici. Popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.⁶² Vytvoření kompetenčního modelu bylo cílem mojí práce a toho se mi podařilo dosáhnout. Díky jeho vytvoření je organizace schopná vybírat vhodné pracovníky, tím pružně reagovat na požadavky jednotlivých zákazníků, obsadit nové segmenty trhu, zvýšit svoji propagaci, a tak navázat nové spolupráce a posílit své postavení na trhu a být konkurenceschopnější.

⁶² Veteška, J., Turiecková, M.: Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008, s. 60.

Seznam literatury a ostatních zdrojů

- HRONÍK, F.:** *Hodnocení pracovníků*, Grada, Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8
- KUBEŠ, M., SPILEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.:** *Manažerské kompetence*, Grada Publishing, Praha, 2004, ISBN 80-247-0698-9
- PALÁN, Z.:** *Lidské zdroje: výkladový slovník*, Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky, 2002, 280 s., ISBN 80-200-0950-7
- PALÁN, Z.:** *Profesní vzdělávání 2002: Katedra andragogiky a personálního řízení* Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, MFJ Praha, 2003, ISBN 80-86284-29-8
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.:** *Kompetence ve vzdělávání*, Grada Publishing, Praha, 2008, ISBN 978-80-247-1770-8
- DYTRT, Z., A KOL.:** *Manažerské kompetence v Evropské unii*, C.H.Beck, Praha, 2004, ISBN 80-7179-889-4
- NOVÝ, I., SURYNEK, A., A KOL.:** *Sociologie pro ekonomy a manažery, 2.*, přepracované a rozšířené vydání, Grada Publishing, Praha, 2006, ISBN 80-247-1705-0
- VODÁK, J., KUCHARČIKOVÁ, A.:** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Grada Publishing, Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7
- STÝBLO, J.:** *Personální management jako nástroj řízení změn*, Nakladatelství VOX – Ing. Zdenka Vostrovská, CSc., Praha, 2004, ISBN 80-86324-43-5
- BUREŠ, I.:** *10 zlatých pravidel prodeje, prodávat je snazší než dávat*, Management Press, Praha, 2007, ISBN 978-80-7261-171-3
- LEICHER, R.:** *Prodávejte s úspěchem! Praktické rady a tipy pro všechny prodejce a obchodní zástupce*, Grada Publishing, Praha, 2005, ISBN 80-247-1439-6
- MIKULÁŠTÍK, M.:** *Komunikační dovednosti v praxi*, Grada Publishing, Praha, 2003, ISBN 80-247-0650-4
- KHELEROVÁ, V.:** *Komunikační a obchodní dovednosti manažera, 2., přepracované a rozšířené vydání*, Grada Publishing, Praha, 2006, ISBN 80-247-1677-1

Internetové zdroje

- <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/overvw.act>, leden 2011
- <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=7779&is=1&lh=0>, leden 2011
- <http://kompetence.nsp.cz/>, leden 2011

Interní materiály DFC a.s.

- Dokumentace strategického plánování na rok 2010
- Dokumentace interní marketingové strategie segmentace trhu pro rok 2010

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vyznačení vztahu schopnosti jako vstupu a kompetence jako výstupu

Obrázek č. 2: Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek č. 3: Tři oblasti hodnocení pracovníků

Obrázek č. 4: Organizační struktura vzdělávací organizace k 1.1.2008

Obrázek č. 5: Struktura zaměření jednotlivých divizí

Obrázek č. 6: Organizační struktura divize GŘ a metodické sekce divize GŘ

Obrázek č. 7: Organizační struktura divize obchodní

Obrázek č. 8: Organizační struktura platná pro jednotlivé vzdělávací instituty

Obrázek č. 9: Struktura systému řízení vzdělávací organizace

Obrázek č. 10: Systém interního vzdělávání zaměstnanců společnosti

Obrázek č. 11: Charakteristika nabízených produktů a služeb

Obrázek č. 12: Znázornění prioritních strategických segmentů trhu a cílových skupin společnosti DFC a.s.

Obrázek č. 13: Analýza zákazníků

Obrázek č. 14: Návrh nové organizační struktury

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Naformulovaný soubor projevů chování OZ a výsledky aritmetických průměrů jednotlivých hodnocení důležitosti

Tabulka č. 2: Zařazení projevů chování do jednotlivých skupin a jejich následné pojmenování jako celků tvořících základ kompetence

Tabulka č. 3: Popis kompetencí

Seznam grafů

Graf č. 1: Graf důležitosti požadovaných kompetencí obchodního zástupce

Seznam příloh

Příloha č. 1: Karta typové pozice

Příloha č. 2: Dotazník

Přílohy:

Příloha č. 1: Karta typové pozice

Karta typové pozice obsahuje: ⁶³

Obchodní zástupce je kvalifikovaný pracovník, který zajišťuje nákup a prodej výrobků a zboží jednotlivcům, maloobchodním, velkoobchodním nebo jiným organizacím.

PRACOVNÍ ČINNOSTI

- provádění a zajišťování procesu nákupu a prodeje zboží
- poskytování informací o charakteristikách a funkcích výrobků a zboží
- praktické předvádění zboží a výrobků zákazníkům
- předávání informací o požadavcích zákazníků výrobcům

KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

- střední vzdělání s maturitní zkouškou

ODBORNÉ DOVEDNOSTI

- příprava podkladů pro uzavírání obchodních smluv, popřípadě objednávek s obchodními partnery
- vedení požadovaných evidencí (evidence objednávek, připomínek a požadavků obchodních partnerů)
- poskytování rad a informací o vlastnostech a způsobu používání prodávaného zboží obchodním partnerům včetně případného předvedení nabízeného zboží či výrobku
- projednání a uzavírání objednávek s obchodními partnery
- projednání požadavků zákazníků a jejich předání dodavateli nebo výrobcí
- provádění prodeje zboží nebo nákupu zboží či výrobků dle požadavku zaměstnavatele

ODBORNÉ ZNALOSTI

NUTNÉ

- | | |
|--|---|
| • trh, jeho subjekty a chování | 3 |
| • obchodní vyjednávání | 3 |
| • klientela a potencionální klientela, péče o ni | 3 |

VÝHODNÉ

- | | |
|--|---|
| • průzkum trhu | 3 |
| • komerční právo, smluvně závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník | 3 |
| • ekonomika podnikatelského subjektu obecně | 3 |

⁶³ Dostupné na <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=7779&is=1&lh=0> KTP, obchodní zástupce, (kód: 7779), 12.1.2011.

Stupně kvalifikace:

- 1 odpovídá zaučení**
- 2 odpovídá střednímu vzdělání s výučním listem**
- 3 odpovídá střednímu vzdělání s maturitní zkouškou**
- 4 odpovídá vyššímu odbornému vzdělání nebo bakalářskému studijnímu programu**
- 5 odpovídá magisterskému studijnímu programu**

OBECNÉ ZPŮSOBILOSTI

NUTNÉ

Elementární úroveň

- **ekonomické způsobilosti**
 - orientace v účetních a obchodních dokladech a dokumentaci
- **jazykové způsobilost**
 - angličtina - čtení jednoduchých textů
- **motivování lidí**
 - motivace jasnou prezentací cílů
- **numerické způsobilosti**
 - cit pro čísla, provádění základních numerických operací s jednotlivými údaji
 - počítání a manipulace s hotovými penězi
 - používání a převádění měrných jednotek
- **organizování a plánování práce**
 - stanovení činností potřebných k dosažení cíle
 - rozvržení posloupnosti činností vedoucích k dosažení cíle
 - odhadování časové náročnosti činností
 - důslednost při dodržování plánu a dosahování cílů
- **prezentování**
 - využívání příkladů při verbální prezentaci
- **pružnost v myšlení a jednání, (adaptabilita, flexibilita, přizpůsobivost, improvizace)**
 - adaptabilita na inovace v pracovních prostředcích a v pracovních metodách
 - adaptabilita na změny v uživatelském softwaru
 - v pracovním kolektivu a v interpersonálních přístupech
 - adaptabilita na změny v legislativě, normách a standardech (vč. kvality, živ. prostředí aj.)
- **práce s informacemi**
 - pořizování záznamů z jednání, zařazování údajů z různých podkladů k odpovídajícím položkám, příznakům
 - třídění údajů podle relevantních kritérií
 - zpracování informací uživatelským softwarem
- **právní způsobilost**
 - orientace v běžné pracovně-právní problematice
- **rozhodování**
 - rozlišování důležitějšího od méně důležitého (určování priorit)
- **řízení motorových vozidel**
 - řízení motorových vozidel skupiny B

Pokročilá úroveň

- **jednání s lidmi**
 - předvídání potřeb partnera (zákazníka)
 - vedení porad
 - srozumitelné vysvětlování složitějších principů, zákonitostí, postupů apod.
 - diplomatické a taktní sdělování nepříjemné reality
 - demonstrování vlastní profesionality
- **osobnostní rozvoj**
 - odhadnutí vlastního potenciálu pro osobní rozvoj
- **počítačové způsobilosti**
 - ovládání Office pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, grafy, elektronická pošta)
 - manipulace se soubory (vyhledávání, kopírování, přesun, mazání)
- **písemný projev a komunikace**
 - logické a přehledné strukturování sdělení
 - ovládání rozvinuté slovní zásoby
 - dodržování formy a zvyklostí úředního a obchodního styku
 - diplomatické a taktní sdělování nepříjemné reality
- **vyjednávání**
 - změna stylu jednání podle situace
 - nacházení a užívání správných argumentů

VÝHODNÉ

Elementární úroveň

- **týmová práce**
 - porozumění a práce v dynamice týmu
 - rozpoznávání a respektování lidské rozličnosti, individuálnosti a perspektivy

Pokročilá úroveň

- **ekonomické způsobilosti**
 - vedení účetnictví včetně odpisování
 - provádění kalkulací a rozpočtů pro jednodušší činnosti
- **motivování lidí**
 - motivace oceněním ve správnou chvíli
 - motivace vlastním jednáním
- **numerické způsobilosti**
 - motivace oceněním ve správnou chvíli
 - motivace vlastním jednáním
- **organizování a plánování práce**
 - plánování kapacit a časů k dosažení cílů
 - vytváření alternativních plánů zohledňující různé vnější vlivy

Vysoká úroveň

- **jazykové způsobilosti**
 - angličtina - plynulá komunikace, vedení meetingů, čtení a psaní všech textů
 - plynulá komunikace ve více světových jazycích

- **jednání s lidmi**
 - moderování konferencí, seminářů, workshopů
- **prezentování**
 - využívání techniky při verbální prezentaci
 - vytváření kontaktního prostředí s posluchači
- **pružnost v myšlení a jednání (adaptace, flexibilita, přizpůsobivost, improvizace)**
 - improvizace při kolapsu naplánovaných postupů nahrazením starého postupu celým novým postupem
- **písemný projev a komunikace**
 - používání účinné argumentace v písemném projevu
- **vyjednávání**
 - přiměřené reagování na výpady druhých
 - identifikace slabých a silných stránek partnera
 - atraktivní styl argumentování
 - předvídání argumentů partnera
 - asertivní vyjednávání
 - dosahování konsensu
 - jednání o výši ceny

OSOBNOSTNÍ POŽADAVKY

<i>1- zanedbatelné</i>	<i>2-malé</i>	<i>3-střední</i>	<i>4- vysoké</i>	<i>5- mimořádné</i>
• zrak				
- rozsah zrakového pole		4		
• pozornost				
- koncentrace pozornosti		3		
- rozdělení pozornosti		4		
• paměť				
- krátkodobá paměť		4		
• představitost				
- pro procesy a události		3		
• myšlení				
- praktické		3		
- samostatné		3		
• další psychické nároky				
- písemný a slovní projev		4		
- přizpůsobivost		4		
- sebekontrola, sebeovládání		4		
- samostatnost		4		
- rozhodnost		3		
- organizační schopnost		3		
• jednání s lidmi				
- kultivovanost vystupování		4		
- kultivovanost zevnějšku		4		
- jistota pohotovost vystupování		4		
- schopnost sociálního kontaktu		4		

Příloha č. 2: Dotazník

Dobrý den, prosíme Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník obsahuje 53 projevů chování obchodního zástupce. Vaším úkolem je ohodnotit důležitost jednotlivých projevů chování pro úspěšnost fungování obchodního zástupce. Každou položku ohodnoťte, prosím, číslem na škále 1 – 4 (1 = zcela nedůležité, 4 = velice důležité). Pokud budete mít pocit, že výčet projevů chování je neúplný, můžete sám výčet doplnit na konci dotazníku. Dotazník je anonymní, získaná data budou použita k hromadnému zpracování.

Projevy chování obchodního zástupce	Důležitost (1 – 4)
Dokáže získávat informace a orientuje se v množství	
Umí pracovat s informacemi a interpretovat je	
Předává informace všem zúčastněným	
Umí zpracovat informace do grafické podoby (tabulky, grafy)	
Odděluje důležité od nedůležitého	
Ověřuje si získané informace	
Je schopen pochopit potřeby klienta	
Je schopen předvídat potřeby klienta	
Umí najít a použít správné argumenty	
S lidmi jedná vždy taktně a důstojně	
Nevystupuje příliš energicky, ale ani submisivně	
Dovede reagovat na námítky	
Umí zvýraznit důležité věci	
Má reprezentativní chování	
Při jednání udržuje přívětivou atmosféru	
S klientem nejedná z pozice síly	
V krizových situacích se chová asertivně	
Projevuje ochotu vzdělávat se	
Zúčastňuje se podnikového vzdělávání	
Objektivně odhaduje vlastní potenciál pro vlastní rozvoj	
Rozpozná relevantní zdroje a příležitosti pro svůj rozvoj	
Přijímá názory ostatních a bere si z nich ponaučení	
Umí převzít pozitivní zkušenosti úspěšných spolupracovníků	
Umí identifikovat činnosti potřebných k dosažení cíle	
Dovede rozvrhnout posloupnosti činností k dosažení cíle	
Odhadne časovou náročnost činností	
Je důsledný při dodržování a dosahování cílů	
Umí správně určit priority	
Dovede posoudit rizika při dosahování cílů	
Umí přijmout odpovědnost za vlastní rozhodnutí	

Je dostatečně předvídavý	
Má schopnost rozhodnout se i v krizových situacích	
Umí srozumitelně verbálně formulovat podstatu sdělení	
Hovoří nahlas a zřetelně	
Gestikuluje kultivovaně	
Využívá prostředků nonverbální komunikace	
Má dostatečnou slovní zásobu	
Ovládá pravidla gramatiky a pravopisu	
Dodržuje zažitě formy úředního a obchodního styku	
Orientuje se v běžné pracovně právní problematice	
Orientuje se v obchodně smluvní problematice	
Přijímá nové nápady a postupy	
Podporuje zlepšování metodiky práce	
Má přehled o nových produktech	
Sleduje činnost konkurenčních firem	
Orientuje se v procesech fungování firmy	
Dodržuje interní pravidla a stanovené časové termíny	
Přispívá k řešení problémů	
Svoje povinnosti plní beze zbytku	
Dbá na cíle činnosti firmy	
Udržuje kontakt se zákazníky	
Upřednostňuje zájmy firmy před zájmy svými	
Svým klientům poskytuje doporučení pro další činnost	