

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická Fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**Kompetenční model obchodního zástupce v  
personální agentuře XY**

Competency Model of Sales Representative in Personal Agency XY

Magisterská diplomová práce

Bc. Michaela Patová

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Doležalová

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Praze dne 30. 3. 2015

---

Vlastnoruční podpis

Chtěla bych poděkovat paní Mgr. Jitce Doležalové za odbornou pomoc při přípravě mé diplomové práce.

## Obsah

Úvod .....	5
1. Terminologické ukotvení .....	6
1.1 Řízení lidských zdrojů .....	6
1.2 Kompetence .....	8
1.3 Obsah kompetence .....	11
1.4 Členění kompetencí .....	13
1.4 Kompetenční model .....	16
1.4.1 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů .....	18
1.4.2 Proces tvorby kompetenčního modelu .....	20
1.4.3 Přípravná fáze .....	21
1.4.4 Fáze získávání dat .....	22
1.4.5 Analýza a klasifikace dat .....	25
1.4.6 Popis a tvorba kompetencí .....	25
1.4.7 Ověření a validizace kompetenčního modelu .....	26
1.5 Využití kompetenčního modelu .....	27
1.6 Personální agentura .....	29
1.7 Obchodní zástupce .....	30
2. Praktická část .....	31
2.1. Společnost XY, s.r.o. ....	31
3. Kompetenční model obchodního zástupce v personální agentuře XY .....	35
3.1 Přípravná fáze .....	35
3.2 Fáze získávání dat .....	39
3.3 Analýza a klasifikace dat .....	46
3.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu .....	49
3.5 Ověření a validizace vzniklého modelu .....	52
3.6 Možnosti využití kompetenčního modelu .....	52
Závěr .....	55
Anotace .....	56
Seznam literatury a ostatních zdrojů .....	57

## Úvod

Za cíl své diplomové práce jsem zvolila sestavení kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce v personální agentuře. Vzhledem k tomu, že si společnost nepřála zveřejnit jméno z důvodu ochrany know-how společnosti a použití interních materiálů, zde nebudu uvádět její název, ale pouze označení XY. Podnětem ke zpracování zmíněného tématu ve své diplomové práci bylo mé působení v personální agentuře, částečně na pozici obchodní zástupce, kterou jsem se rozhodla ve své práci zkoumat. Zdrojem informací k naplnění cíle mé práce představují kromě odborné literatury, interní materiály společnosti.

Diplomovou práci jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část. V úvodní kapitole se budu věnovat terminologickému ukotvení pojmů, které budu využívat při naplňování cíle mé práce. Nejdříve se zaměřím na oblast řízení lidských zdrojů, neboť z něho vychází problematika kompetencí. Poté se zaměřím na výklad pojmu kompetence, na její obsah, členění kompetencí a typologie kompetenčních modelů. Zmíním se rovněž o pracovní pozici, pro kterou budu kompetenční model vytvářet a pokusím se přiblížit prostředí společnosti, ve kterém tato pozice působí.

V navazující části práce se budu věnovat samotné tvorbě kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce v personální agentuře XY. Prostřednictvím analýzy dokumentů spojených s pozicí obchodních zástupce budu identifikovat jednotlivé kompetence, které poté zakomponuji do finální podoby kompetenčního modelu. Závěrem navrhnu možné způsoby využití modelu ve společnosti XY.

## 1. Terminologické ukotvení

V návaznosti na definovaný cíl této práce, tvorbu kompetenčního modelu obchodního zástupce v personální agentuře XY, pokládám za důležité, věnovat se v teoretické části terminologickému ukotvení problematiky řízení lidských zdrojů, kompetenčních modelů, analýze pracovního místa, personální agentury a pozice obchodní zástupce z pohledu odborných zdrojů. Jednotlivé podkapitoly obsahují výklady pojmů, které se v některých případech odlišují svým významem, proto je také účelem této kapitoly vyjasnit, k jakému výkladu pojmu z hlediska tématu této práce se v konkrétních případech přikláním. Dále navazující praktická část představuje aplikaci terminologicky ukotvené problematiky.

### 1.1 Řízení lidských zdrojů

Ještě než přistoupím k odbornému pohledu na problematiku kompetencí, budu se v této podkapitole věnovat řízení lidských zdrojů. Stanoveným cílem práce je tvorba kompetenčního modelu obchodního zástupce personální agentury XY, proto považuji za vhodné nejdříve objasnit pojem řízení lidských zdrojů, jakožto výchozího bodu pro všechny personální činnosti, včetně kompetenčních modelů.

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako “strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co v organizaci mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Lidské zdroje mají klíčový význam pro organizaci, neboť uvádějí materiální, finanční, a informační zdroje do pohybu. Úspěšné fungování organizace závisí na míře propojenosti a využívání všech těchto zdrojů, z čehož vyplývá, že lidské zdroje jsou největším bohatstvím organizace. Prvním krokem k dosažení úspěchu je uvědomění si, že řízení lidí v organizaci podmiňuje její úspěch (Koubek, 2007, s. 13). Mezi aktivity řízení lidských zdrojů se řadí:

- organizace a zabezpečení lidských zdrojů
- rozvoj lidských zdrojů
- řízení a odměňování
- zaměstnanecké vztahy (Armstrong, 2007, s. 28)

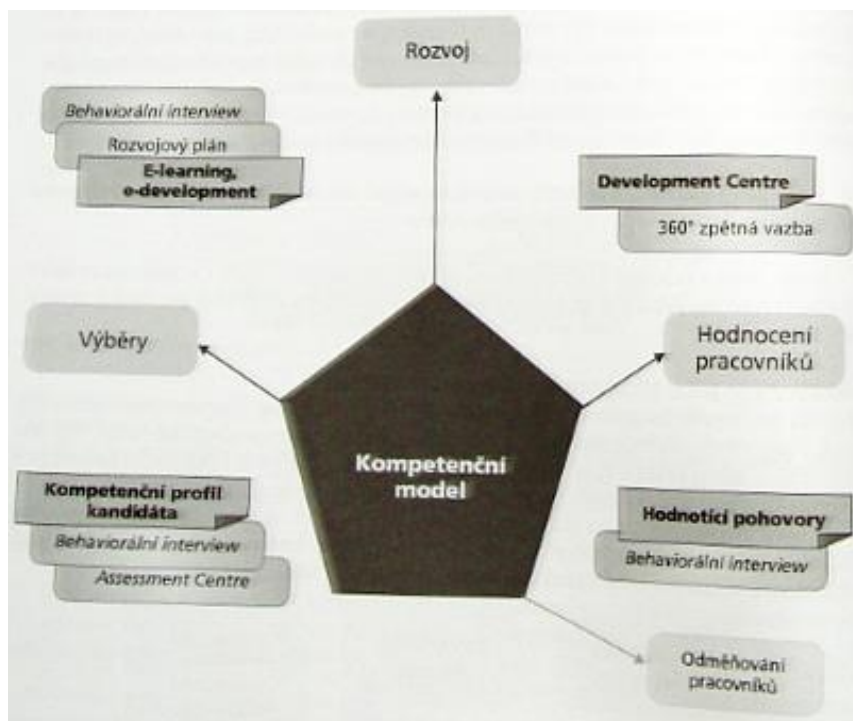
Řízení lidských zdrojů představuje nové pojetí personální práce, jakožto nejdůležitější oblasti řízení celé organizace a tvořící základ pro všechny personální činnosti. Člověk a lidská síla nabývají na významnosti v kontextu vývoje personální práce od administrativních činností ke koncepčně pojaté řídicí činnosti (Koubek, 2007, s. 13-15).

Z historického hlediska nejstarším pojetím personální práce se jednalo spíše o pasivní roli zajišťování služeb administrativní agendy spojené se zaměstnáváním lidí. Aktivní role personální práce se začala projevovat před druhou světovou válkou, kdy se podniky ve snaze uspět na trhu začaly více orientovat na člověka, jakožto zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Personální práce se profilovala spíše na operativní řízení, neboť kvůli řešení vnitroorganizačních problémů nebylo možné věnovat pozornost strategickým otázkám řízení pracovních sil. (Koubek 2007, s. 15)

Dědina a Cejthamr spatřují hlavním funkcí personální práce v cílevědomé a aktivní podpoře cílů podniku, což je udržení konkurenceschopného podniku v dynamicky se měnícím tržním prostředí (Dědina, Cejthamr, 2007, s. 224).

Podle Koubka se personální práce zaměřuje na vše, co souvisí s člověkem v pracovním procesu organizace. Jedná s o jeho získávání, formování, pracovní schopnosti, chování a jeho personální a sociální rozvoj (Koubek, 2007, s. 13).

V souvislosti s Koubkovou definicí bych na tomto místě uvedla, že Hroník (2007), považuje kompetenční model za výkladový rámec pro personální činnosti, protože je spojuje mezi sebou, zároveň také vytváří propojení spolu se strategií společnosti (Hroník, 2007, s. 70). Níže uvedený obrázek ukazuje na vazby mezi modelem a nejdůležitějšími personálními aktivitami.



Obr. č. 1: Návaznost kompetenčního modelu na personální činnosti (Hroník, 2007, s. 70)

V této kapitole jsem poukázala na to, jaký význam má personální práce pro fungování organizace a její úspěšnost na trhu. Prostřednictvím definování kompetencí a kompetenčního modelu lze přispět k tomu, aby byla organizace konkurenceschopná a prosperující.

## 1.2 Kompetence

V této části se budu věnovat objasnění termínu kompetence a to z hlediska historického i významového.

Vůbec poprvé se o kompetencích začalo hovořit v roce 1973, po zveřejnění článku amerického psychologa McClellanda, v němž vyzýval k zohledňování kompetencí spíše než inteligence při výběru adeptů na pracovní pozice. Tato událost odstartovala obrat pozornosti směrem ke kompetencím, jakožto alternativnímu přístupu k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů. Podnětem k hledání alternativ byly změny v podnikatelském prostředí a pokrok ve vědě a technice. Manažerské kompetence tak představují odpověď na otázku, jak lze obstát v dynamickém tržním prostředí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14).

Pojem kompetence se nepoužívá pouze v odborných kruzích, tj. není pouze záležitostí odborných textů či publikací, své místo si ale našel i mezi širokou veřejností. Využívá se však vždy v tom správném významu? Výklad pojmu kompetence není zcela jednoznačný, neboť se v literatuře objevuje ve dvou významech. Tento pojem přešel do české literatury z anglické, nepřesnost významu tak pramení z jeho nesprávného překladu. V češtině se výraz kompetence využívá spíše jako synonymum k pojmu pravomoc, a proto nepovažuje za vhodné ho užívat. (Armstrong, 2002 s. 279).

V této práci se budu kompetencím věnovat, a proto v následující části objasním různá pojetí výkladu tohoto pojmu. Kubeš, Spillerová, Kurnický uvádějí Woodruffovo pojetí, které lze označit za nejobecnější, neboť autor přirovnává kompetence k deštníku, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 26).

Plamínek s Fišerem pojem kompetence vnímají jako „souhrn dosahovaného výkonu (tedy lidské práce) a přinášeného potenciálu, tedy lidských zdrojů (Plamínek, Fišer, 2005, s. 17).“ Při absenci jedné z těchto složek dle nich nelze hovořit o kompetenci, která představuje celek. Kompetenci vztahují jen ke konkrétním úlohám, které mají lidé vykonat.

Kompetence v Lojdově podání představuje schopnost pracovníka úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost. V této souvislosti lze hovořit o kvalifikovaně vykonávané činnosti



a z toho vyplývající nutnosti mít dovednosti potřebné k dokončení úkolů ve stanoveném čase a v odpovídající kvalitě. Kromě toho kompetence vyjadřuje schopnost flexibilního jednání v závislosti na měnících se podmínkách a spolehlivost při řešení neurčitě definovaných úkolů (Lojda, 2011, s. 20).

Veteška a Tureckiová definují pojem kompetence jakožto „jedinečnou schopnost člověka jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27).

Někteří zaměstnanci si nejsou vědomi, že jsou nositeli kompetencí, někteří se naopak domnívají, že jimi disponují, ačkoliv je nemají. V důsledku toho pak Lojda rozlišuje, jaké výhody či nevýhody přináší konkrétní situace zaměstnavateli, pokud zaměstnanec:

- nemá kompetence a neví to (velmi špatná varianta pro zaměstnavatele)
- má kompetence a neví to (dobrá varianta)
- nemá kompetence a ví to (platí u lidí s vysokou mírou sebereflexe – vzácný jev)
- má kompetence a ví to (velmi drahá varianta pro zaměstnavatele)
- má podvědomé kompetence (nejvýhodnější varianta, ale ne příliš častá) (Lojda, 2011, s. 20-21).

Armstrong uvádí, že pojem Competency vytvořil Boyatzis v osmdesátých letech dvacátého století jakožto definici schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům pracovního místa v parametrech daných prostředím organizace s přínosem žádoucích výsledků (Armstrong, 2007, s. 280).

Podle Hroníka (2007, s. 61) Boyatzis tedy poprvé označil kompetenci jako způsobilost a vytvořil obecný kompetenční model vhodný pro různé společnosti

V zásadě lze význam pojmu kompetence vymežit:

- jako pravomoc, oprávnění, udělené nějakou autoritou či patřící nějaké autoritě.
- schopnost vykonávat nějakou činnost, tj. být kvalifikován, případně disponovat předpoklady vnitřní kvality výkonu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14).

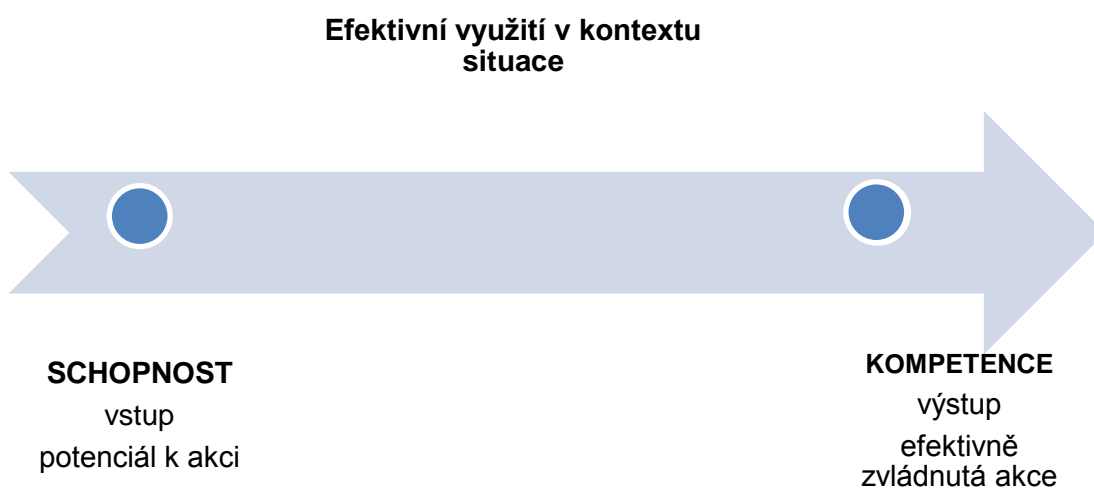
S tímto druhým významem se ztotožňuje i Hroník, který vymezuje kompetenci jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností podporujících dosažení cíle“ (Hroník 2007, s. 61). Ve vzorku chování lze tento trs pozorovat, přičemž můžeme identifikovat vícero kompetencí. Kompetence tak představují

pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů. Definice akcentující vlastnosti, jakožto rozhodujícího činitele naopak považuje Hroník (2007, s. 61-62) za cestu zpět.

Za účelem správného porozumění pojmu kompetence je důležité zmínit, že u anglických výrazů Competence a Competency se v rovině významu nejedná o zásadní rozdíl. Je to tedy pouze odlišný tvar původního významu pravomoc, přeneseně znamenající též schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost či obratnost. (Armstrong, 2007, s. 151).

Výklad pojmu Competence představuje dle Hroníka (2007) formulaci popisů práce, určujících kvalifikační předpoklady, bez nichž je výkon práce v dané funkci nestandardní. Dále rozlišuje standardy dvojí míry: minimální a optimální, kdy akcentuje definici minimální úrovně, umožňující tak naplánovat funkční rozvojové a vzdělávací aktivity. Na druhé straně pojem Competency odpovídá více výrazu schopnost, přičemž je úzce spjat s rysy pracovníkova chování (Hroník, 2007, s. 62).

Lze tedy říci, že schopnost podmiňuje výkon, protože představuje zdroj potřebný k výkonu činnosti. Na rozdíl od kompetence však není vázána na konkrétní činnost, je obecná. Vztah mezi schopností a kompetencí je uveden níže na obrázku Veteška a Tureckiová (2008, s. 30-31).



Obr. č. 2: Vztah mezi schopností a kompetencí (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 31)

Na závěr této podkapitoly uvádím stručnou charakteristiku kompetence.

Dle Vetešky a Tureckiové je kompetence:

- kontextualizovaná tj. zasazená do určitého prostředí či situace

- multidimenzionální tj. složená z rozličných zdrojů, obsahuje chování a také se v něm projevuje
- definována standardem, přičemž jí lze měřit, stanovit její úroveň, vyhodnotit a dále rozvíjet
- potenciál pro akci a rozvoj (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 31-32).

Dle Hroníka (2007 s. 61) lze na vzorku chování pozorovat, zda a v jaké míře je kompetence u daného jedince přítomná. Ten má dispozice k určitému způsobu chování, jednání, které se projevuje v konkrétních situacích. Kompetence nám tedy predikuje, jakým způsobem se bude člověk v konkrétní situaci chovat.

Prostřednictvím přesného popisu projevů lze určit, do jaké míry je daná kompetence u člověka přítomná. Je tedy měřitelná a je možné jí při vhodně zvolené formě vzdělávání rozvíjet (Hroník, 2007, s. 61-64).

V souvislosti s tématem této práce se přikláním k výkladu pojmu kompetence ve smyslu způsobilosti k výkonu pracovních úkolů, tj. jak se projevuje v chování.

Po definování kompetence budu dále pokračovat vymezením složek kompetence, neboť s ohledem na stanovený cíl práce považuji za důležitou součást teoretického vymezení objasnit, co kompetence obsahuje.

### 1.3 Obsah kompetence

Kompetence představují základ kompetenčního modelu, proto se v souvislosti s cílem této práce, návrhem kompetenčního modelu obchodního zástupce, nyní budu blíže věnovat tomu, z čeho se skládá samotná kompetence. Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Pokud identifikujeme úroveň jednotlivých kompetencí jeho nositele, dostaneme obraz jeho budoucího chování v širokém spektru situací. „Chování je výsledkem složitých interních procesů-chování konkrétního člověka. Pozorované chování je výsledkem součinnosti těchto a mnoha jiných faktorů“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 71).

Na níže uvedeném obrázku je znázorněna anatomie kompetence, tedy jednotlivé složky kompetence stojící za očekávaným chováním. Základním prvkem trojúhelníku jsou ty části kompetence, které nelze získat, ani rozvinout v rámci vzdělávání – jedná se o charakterové rysy a vlastnosti osobnosti. Složky kompetence v druhém patře schématu (inteligence, talent, hodnoty, atd.) také nelze získat vzděláváním, ale mohou být za pomoci specifických vzdělávacích postupů rozvíjeny. V souvislosti se vzděláváním jsou nejčastěji získávány a rozvíjeny složky třetí úrovně – dovednosti, vědomosti, zkušenosti. Na vrcholu pak stojí chování zaměstnance, což je konkrétní projev kompetence (Bartoňková, 2010, s. 86-87).



Obr. č. 3: hierarchický model struktury kompetence (Bartoňková, 2010, s. 87)

Kubeš, Spillerová, Kurnický uvádějí třídění kompetencí do následujících kategorií:

- **Motivy** – představují vnitřní pohnutky podněcující činnost člověka, zaměřující a udržující jeho aktivitu
- **Rysy** – osobnostní charakteristiky, zejména temperament, determinující emocionální reakce na podněty z okolí
- **Vnímání sebe samého** – sebedůvěra, víra ve vlastní schopnosti, na základě vybudovaných hodnot a postojů k sobě samému a k okolí
- **Vědomosti** – poznatky získané na základě konání činností spjatých s pracovní pozicí
- **Dovednosti** – schopnosti vykonávat určitou činnost, která souvisí s nějakým úkolem (fyzického či duševního charakteru) (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30-31).

Jakým způsobem se bude člověk chovat, závisí na kontextu situace, ve které se ocitne. Od pracovníka se očekává výsledek, tj. být úspěšný v plnění úkolů spjatých s jeho pracovní pozicí. K dosažení výsledků používá své chování, jednání, které reprezentuje určitou kompetenci. V předchozí podkapitole jsem definovala pojem kompetence jako chování člověka v určitých situacích. Aby člověk naplnil roli kompetentního pracovníka, měl by splňovat všechny tyto předpoklady:

- Být vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje, úroveň dovedností a vědomostí lze rozvíjet, ovlivnit.

- Být motivovaný k chování, vidí v něm hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii, jedná se o stabilní složku osobnosti.
- Mít možnost v daném prostředí chování použít, tento předpoklad souvisí s výše zmíněnými předpoklady (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Tímto se tak dostáváme k podstatě kompetencí a kompetenčního modelu - reflektuje to, že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. V tomto smyslu není kompetenční model cestou standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu (Hroník, 2007, s. 64-65).

Hroník uvádí dva přístupy ke kompetencím, rysový přístup a situacionalismus. Podstatou **rysového přístupu** je, že se uplatňují vlastnosti člověka (trvalé, neměnné rysy), do určité míry čitelné, ale rozhodující pro charakter chování, bez ohledu na situaci, ve které se nachází. Rys (např. introverze, družnost, stabilita), představuje základní jednotku, menší než kompetence. Tento přístup vykazuje oproti přístupu situacionalistickému jisté nevýhody, z nichž nejvýraznější je, že nenavazuje na strategii firmy. Kromě toho, že nezohledňuje situaci, nezohledňuje ani role a má slabou vazbu na výkon. Oproti tomu **situacionalismus** vychází z chování podmíněného určitou situací, z čehož vyplývá, že u tohoto přístupu je akcentována zkušenost a přímé pozorování projevů. Z tohoto důvodu má situacionalismus blíže ke kompetenčnímu modelu (Hroník, 2007, s. 66-67).

## 1.4 Členění kompetencí

V předchozí kapitole jsem objasnila otázku, co obsahuje kompetence. Následně se budu zabývat tím, jaké dle odborné literatury existují přístupy k členění kompetencí. Přestože v oblasti třídění kompetencí nepřevládá jednoznačná shoda, následující rozdělení se setkává dle Beneše s poměrným přijetím:

- **kompetence odborné** jsou vázané na obsahy, předměty a prostředky práce a patří mezi ně všeobecné, odborné a další odborné vzdělání, kompetence získané při výkonu pracovní činnosti, obecné odborné kompetence, např. jazykové znalosti, práce na PC, specifické znalosti a pracovní techniky
- **kompetence metodické** představuje schopnost práce s informacemi, řešení problémů, úroveň myšlení, schopnost úsudku, vedení projektů a obecné pracovní techniky, např. management času
- **kompetence sociální** zaručující zvládnutí sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů, kooperace, moderace (Beneš, 2003, s. 151).

Vodák a Kucharčíková považují za nejjednodušší dělení na tyto kategorie kompetencí: koncepční, sociální, technické nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 72).

Odlíšný pohled na členění uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický, kteří předkládají Tyronovu (2003) typologii kompetencí, jež vychází z typu práce a z potřebných dovedností:

- **manažerské kompetence** tvoří dovednosti a schopnosti přispívající k vynikajícímu výkonu, např.: plnění úkolů v souladu se strategií, vytváření příznivé atmosféry v týmu, výběr a hodnocení zaměstnanců.
- **interpersonální kompetence** jsou důležité při kontaktu s lidmi, neboť podporují efektivní komunikaci a budování vztahů, např.: aktivní naslouchání, empatie, vyjednávání.
- **technické kompetence** se vztahují k úspěšnému plnění typických úkolů a jedná se zejména dovednosti programování, účetnictví, sestavování rozpočtu a další (Kubeš, Spillerová a Kurnický, s. 34-35)

V odborné literatuře se můžeme setkat také s pojmem **klíčové kompetence**. Belz a Siegrist (2001) k tomuto pojmu řadí celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností. Za kompetentní jednání člověka považují, chová-li se přiměřeně situaci a v souladu se sebou samým. Individuální kompetence k jednání je součástí vývoje, k němuž přispívá spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. Klíčové kompetence dále definují jako obsahově neutrální, protože mohou být použitelné na libovolný obsah, jejich zprostředkování je však vždy vázáno na konkrétní obsah. Na základě výzkumu klíčových kompetencí při obsazování nových pracovních míst byly nejvíce požadovány tyto klíčové kompetence:

- komunikativnost a kooperativnost
- schopnost řešit problémy a tvořivost
- odpovědnost
- schopnost uvažovat a učit se
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit (Belz, Siegrist, 2001, s. 165-166).

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) vykládají klíčové kompetence, nazývané též korporátní, jako projevy chování, které by měli být společné pro všechny zaměstnance bez ohledu na zastávanou pozici ve firmě. Tyto obecné kompetence slouží jako kritérium při výběru nových zaměstnanců nebo jako vodítko při identifikaci rozvojových potřeb u vybraných pracovních pozic. Přestože mnoho firem

působí ve stejné oblasti podnikání, jejich klíčové kompetence budou rozdílné, neboť představují prvek jedinečnosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 35).

Členění kompetencí podle Bělohlávka (2009) obsahuje rovněž kategorii sdílených kompetencí-nebo-li **základních kompetencí**, které jsou odvozeny na základě firemních hodnot, a proto jsou žádoucí u všech pracovníků. V tomto se tedy shoduje s Kubešovou interpretací klíčových kompetencí. **Průřezové kompetence** se týkají pouze většiny pracovníků (například jazykové znalosti, práce na PC) a pro některá povolání či oddělení jsou vyžadovány **specifické kompetence**.

Ve Šmídově (2007) pojetí jsou **základní kompetence**, tedy kompetence podniku jedinečné schopnosti odlišující organizaci od konkurence a obsahují:

- individuální kompetence (znalosti, dovednosti odlišující nadprůměrné zaměstnance)
- organizační kompetence (obecné charakteristiky organizace napříč odvětvím)
- klíčové kompetence (3-4 kompetence představující konkurenční výhodu) (Šmída, 2007, s. 56-57)

Siegrist, Ital s Knöfflerem rozpracovali „tradiční“ přehled klíčových kompetencí:

- Komunikace a spolupráce
- Schopnost učit se a myslet
- Kreativita a schopnost řešit problémy
- Samostatnost a výkonnost
- Odůvodnění a hodnocení
- Schopnost a odpovědnost (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 48)

Podle očekávaného výkonu uvádí Bartoňková členění kompetencí na:

- **Kompetence prahové**, neodlišují vynikající pracovníky od průměrných, neboť se jedná o základní charakteristiky vyžadované u všech pracovníků, k tomu aby plnili úkoly.
- **Kompetence odlišující** představují nadstavbu nad prahovými kompetencemi, rozdělují pracovníky na ty s nadprůměrným výkonem od průměrně výkonných (Bartoňková 2010, s. 88).

## 1.4 Kompetenční model

V této části vysvětlím podstatu kompetenčního modelu, a zmíní se o tom, jaké druhy modelů existují. Zjednodušeně lze říci, že kompetenční model je kombinací ideálních kompetencí člověka vykonávající určitou pracovní pozici. Model nám tedy dává ideální obraz, prostřednictvím konkrétních popisů znalostí, dovedností a charakterových vlastností, pracovníka efektivně plnícího stanové cíle. Díky kompetenčnímu modelu se zvyšuje pravděpodobnost přijímání efektivních pracovníků a minimalizují se investice do lidí, kteří nesplňují očekávání společnosti a zabezpečí systematičtější proces přijímacích pohovorů (Elegbe, 2010, s. 60).

Zachování konkurenceschopnosti firmy však vyžaduje brát na vědomí, že význam některých kompetencí bude díky proměnlivému prostředí na trhu a měnícím se požadavkům na pracovníky upadat či naopak vzrůstat. Podle Kubeše je důležité, aby firmy sledovaly životní cyklus kompetencí a definovaly zejména nové. K uvědomění potřeb nových kompetencí však dochází v případech, kdy jejich absence již způsobuje problémy. Na základě strategického záměru lze včas odhadnout kompetence, které budou pro její úspěšné realizování rozhodující (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 41).

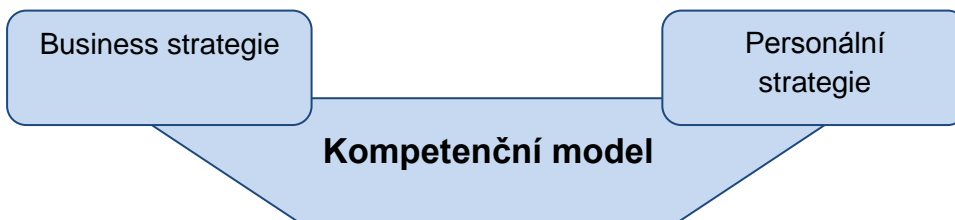
Definované kompetence jsou pak do modelu zakomponovány dle určitých kritérií a slouží jako hledisko při posuzování toho, zda je člověk vnitřně vybaven k výkonu dané činnosti a do jaké míry tuto činnost vykonává úspěšně. Podle Vetešky a Tureckiové jsou obsahem kompetenčního modelu takové kompetence, které mají zásadní význam z hlediska fungování organizace a pozitivně ovlivňují různorodé situace (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 105).

Soubor charakteristik chování pro určitou pracovní pozici není to jediné, co můžeme na první pohled kompetenčním modelem získat. Další výhodu přináší možnost využití informací k vytvoření či změně systému hodnocení pracovníků či návrhu programů rozvoje u konkrétních pozic. Blíže se oblasti využití kompetenčního modelu při řízení lidských zdrojů věnuji v kapitole 1.5 této diplomové práce.

Hroník (2007) považuje propojení kompetenčního modelu v rámci horizontální integrace, tj. propojení s podnikovou strategií i v rámci vertikální integrace, tj. návaznost na personální strategii za nezbytné, neboť jinak nemůže být kompetenční model funkční. Propojení mezi podnikovou a personální strategií si tedy lze představit jako most spojující dva břehy. Kromě tohoto propojení je most i spojením mezi hodnotami organizace, sloužícími jako instrukce, jak se chovat



v situacích mimo popis práce a mezi popisem práce, kterého může být několik druhů.



Obr. 4: Kompetenční model jako most (Hroník, 2006, s. 68)

Dostáváme se teď k otázce, jaké požadavky by měl takový kompetenční model splňovat, abychom ho mohli pokládat za funkční a efektivní? Při konstrukci kompetenčního modelu by měli být tyto požadavky respektovány:

- vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoliv z vlastností či rysů
- obsahuje nanejvýše 10-12 jednotlivých kompetencí
- představuje most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description na straně druhé
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále oživován (Hroník, 2006, s. 15).

Jsou-li uvedené požadavky dodrženy, model je integrován a plní svou funkci, přináší výhody nejen hlavním uživatelům, tj. manažerům, ale také všem zúčastněným stranám, viz obrázek níže.

HR	Manažeři	Organizace	Zaměstnanci
Základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	Návaznost na firemní strategii	Porozumění potřebám firmy
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businesssem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Obr. č. 5: Výhody funkčního kompetenčního modelu dle různých hledisek (Hroník, Vedralová, Horváth, 2008, s. 38)

Kromě výše uvedených kritérií funkčnosti modelu by měla být vyjasněna otázka co je záměrem firmy, tj. proč se vlastně model bude vytvářet. Za účelem definování společných kompetencí pro všechny zaměstnance firmy, slouží **model ústředních kompetencí** (anglickým názvem core competencies). Tento model definuje kompetence bez ohledu na postavení zaměstnanců v rámci organizační struktury firmy. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 60-62).

Pokud je záměrem identifikovat přesné nároky kladené na konkrétní pracovní pozici, v prostředí firmy, jinými slovy jedná se o model „ušitý na míru“ neboli specifický **kompetenční model**.

Přesným opakem je **generický kompetenční model**, který obsahuje ověřené kompetence pro typové pozice (např. manažer prodeje, konzultant, hlavní účetní) v jiné firmě (Bartoňková, 2010, s. 98-99).

#### 1.4.1 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

V této kapitole se zmíním o možných přístupech k tvorbě kompetenčních modelů. Existuje jich hned několik a výběr toho konkrétního vždy závisí na mnoha okolnostech, z nichž někdy bývají rozhodující zejména dostupné finance a časová náročnost celého procesu. S ohledem na tyto skutečnosti je třeba zvolit, na základě jakého přístupu budeme kompetenční tvořit.

Jedním z přístupů není tvorba kompetenčního modelu v pravém slova smyslu, ale jedná se o převzetí již hotového modelu na základě přístupu, který se nazývá **preskriptivní**. Hlavní nevýhodou lze spatřovat v tom, že model neodráží specifika konkrétní organizace a nereflektuje její změny. Takto vypůjčený model může dobře sloužit, pokud se však shoduje s klíčovými parametry organizace, ve které byl primárně identifikován, a pracovníci firmy využívající tento nástroj jsou si vědomi jeho nepřesnosti. Výhodou této volby je velká časová i finanční úspora a snadná dostupnost na trhu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 64).

**Kombinovaným přístupem** se již vytvořený kompetenční model modifikuje podle podmínek organizace, ve které bude implementován. Prostřednictvím časově nenáročných metod jsou zachyceny klíčové odlišnosti mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat (Bartoňková, 2010, s. 100).

Poslední uváděnou možnost představuje **kompetenční model šitý na míru** prostředí konkrétní organizace. V rámci tohoto procesu jsou na základě důkladné znalosti jednotlivých pracovních pozic i organizace jako celku identifikovány jednotlivé projevy chování. Z těchto důvodů je tento přístup náročný jak metodicky, tak i časově. V porovnání s výše uvedenými přístupy však i přes tuto nevýhodu v konečném důsledku přináší organizaci nástroj, na který se mohou spolehnout při

řešení zásadních otázek v personální oblasti (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 65).

Poněkud odlišné přístupy při tvorbě kompetenčního modelu představují Hroníkova východiska: sociálně psychologické a strategické. Východiska určují, jakým směrem budeme postupovat při tvorbě kompetenčního modelu a zda bude kompetenční model vázán na strategii firmy.

Jeden z těchto směrů bychom mohli nazvat tvorbou kompetenčního modelu zdola nahoru – tj. od kompetencí zaměstnanců ke kompetencím firmy, dle Hroníka (2006) **sociálně psychologické východisko**. Z tohoto hlediska představují zaměstnanci výchozí bod, protože vedou firmu k efektivitě tím, že jsou nositeli kompetencí. Kompetence jedince pak Hroník rozděluje na tyto tři skupiny:

- kompetence řešení problému – jakým způsobem člověk přistupuje k úkolům a věcem
- interpersonální kompetence – jaký má vztah k druhým lidem
- kompetence sebeřízení – jak se chová sám k sobě a projevuje své emoce (Hroník, 2006, s. 32)

Druhým způsobem je kompetenční model vytvářen opačně, tj. směrem od kompetencí firmy se dostaneme ke kompetencím jedince. Jedná se o **strategické východisko**, které spočívá nejdříve v definování kompetencí umožňujících firmě naplňovat svou strategii a obstát v konkurenčním prostředí. Následně pak tyto kompetence rozpracujeme do podoby individuálních modelů pro jednotlivé zaměstnance. Takto sestavený model bude mít návaznost na business strategii, personální strategii a jednotlivé personální činnosti (Hroník, Vedralová, Horváth, 2008, s. 36).

Strategické východisko čerpá z teorie **positioningu**, dle níž může firma dosahovat nadprůměrných výsledků pouze ve dvou oblastech, nikoliv ve všech. Kompetence lze z tohoto pohledu rozdělit na tři skupiny, pod které se zařadí dílčí kompetence odpovídající strategii firmy:

- produktové vůdcovství
- zákaznická orientace
- provozní dokonalost (Hroník, 2007, s. 69).

Výše zmíněná členění přístupu k tvorbě kompetenčních modelů mi pomohla ujasnit volbu řešení. K naplnění cíle této práce se budu řídit přístupem kombinovaným dle Kubešova rozdělení, který hodnotím jako nejvhodnější cestu, protože budou brány v úvahu podmínky a prostředí společnosti XY. Kromě podrobných informací o pracovní pozici a její zařazení do organizační struktury, pro

mě představuje databáze Národní soustava povolání další zdroj při vytváření kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce.

### 1.4.2 Proces tvorby kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčního modelu je rozhodující identifikovat kompetence, jinými slovy odhalit, které projevy chování přispívají k vynikajícím výsledkům výkonu zaměstnance na konkrétní pracovní pozici. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 66) zdůrazňují pohled na kompetence z hlediska času, kdy je další možností odhalit kompetence „budoucnosti“. V tomto smyslu se orientujeme na identifikování projevů chování zaměstnanců, které budou naplňovat nové vize firmy.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.4, kompetenční model se sestává z několika kompetencí na základě předem určeného kritéria.

Samotný proces tvorby kompetenčního modelu je členěn na jednotlivé fáze. Existují různé postupy, např. Hroník, Vedralová a Horváth (2008, s. 45) uvádějí schéma tvorby kompetenčního modelu ve čtyřech krocích:

1. Volba východiska – sociálně psychologické či strategické a prezentace managementu.
2. Tvorba pracovního modelu – získání podkladů, tvorba pracovního kompetenčního modelu a připomínkování na úrovni top managementu.
3. Skupinové řešení pracovního modelu a schválení definitivního podoby.
4. Roll-out – přijetí kompetenčního modelu všemi pracovníky.

Podle Procházky, Vaculíka a Smutného bychom při tvorbě kompetenčního modelu měli nejdříve dobře popsat, co bude zaměstnanec na konkrétní pracovní pozici dělat, tj. jaké činnosti bude dělat a na základě toho lze určit žádoucí kompetence (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 35).

Za zásadní při tvorbě kompetenčního modelu pokládá Hroník nejen participaci managementu, ale také těch, kteří nejsou jeho součástí, ale budou kompetenční model využívat. Výše uvedené fáze tvorby modelu jsou realizovány v rámci kooperace skupiny expertů se zmíněnými skupinami. V tomto bodě se shoduje i s Kubešem. Ten doporučuje nejdříve stanovit jednoznačný cíl projektu a skupinu zaměstnanců nebo pracovní pozice, pro kterou budeme model vytvářet. Po vyjasnění těchto otázek si zvolíme přístup k tvorbě kompetenčního modelu (podrobněji v předchozí kapitole) a k jeho realizaci sestavíme projektový tým. Tento tým by měli tvořit lidé odpovídající za implementaci modelu včetně samotných uživatelů modelů – klíčoví manažeři.

Celý proces tvorby kompetenčního modelu lze strukturovaně shrnout do těchto pěti fází (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 46):

- Přípravná fáze
- Fáze získávání dat
- Fáze analýzy a klasifikace informací
- Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu
- Ověření a validizace vzniklého modelu

V porovnání s Hroníkem mi připadá Kubešovo, Spillerové a Kurnického rozdělení procesu více přehledné a logicky členěné. Při naplňování stanoveného cíle této diplomové práce, tvorby kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce, budu postupovat podle výše zmíněných kroků. Protože tento sled kroků pro mě představuje návod, jak model vytvořit, považuji za důležité věnovat se podrobněji charakteristice jednotlivých etap na následujících stránkách.

### 1.4.3 Přípravná fáze

Proces identifikace kompetencí si lze představit jako řetězec na sebe navazujících činností. Výstupy z přípravné fáze představují prvotní informace důležité k dalším činnostem, z tohoto důvodu lze označit tento krok za úvodní. Získat bychom měli zejména fakta vztahující se k těmto aktivitám (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004 s. 46):

- identifikace klíčových pracovních pozic
- cíle, kritické faktory úspěchu a strategický záměr organizace
- jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cílů – tj. organizační struktura

Kromě výše uvedených kroků se doporučuje vytvořit projektový tým a stanovit si časový harmonogram (Bartoňková, 2010, s. 100).

Během této přípravné fáze vyvstává i otázka, zda se při následných aktivitách vedoucích ke konečnému vytvoření kompetenčního modelu soustředit na odhalení přítomných kompetencí v současné době nebo potenciálu člověka na dané pozici, tedy na deskripci našich očekávání v budoucnu. V případě předjímání budoucí situace společnosti doporučuje Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) do procesu identifikace začlenit kromě přímých nadřízených dané pozice i vrcholový management společnosti. Metodami využívanými k získání těchto informací jsou strukturované rozhovory s manažery na strategických pozicích a studium interních materiálů organizace.

Cílem této přípravné fáze je dle Bartoňkové stanovit metodu sběru informací, ke které se dopracujeme na základě odpovědí na tyto otázky:

- Proč?
- Jakým?
- Kdo? (Bartoňková, 2010, s. 100)

#### 1.4.4 Fáze získávání dat

Přípravná fáze sloužila k ujasnění konceptu identifikace kompetencí. V následující části procesu identifikace kompetence je třeba zvolit způsob, jakým budeme detailnější informace o pracovním místě získávat.

Dle Spencera a Spencera (1993) se při klasickém přístupu k identifikaci kompetencí využívá těchto šest zdrojů a technik získávání dat:

- Rozhovor nebo metoda kritických situací
- Panely expertů
- Průzkumy
- Databáze kompetenčních modelů
- Analýza pracovních funkcí/úkolů
- Přímé pozorování

Protože není vhodné spoléhat pouze na jednu metodu či techniku sběru informací, volí se jejich kombinace, přičemž konkrétní výběr závisí na finančních a časových možnostech firmy. Bartoňková uvádí, že se v této fázi používají shodné techniky, jako při analýze pracovního místa (Bartoňková, 2010, s. 100).

Za účelem identifikování kompetencí budu využívat jako jeden ze zdrojů popis pracovního místa, proto se na tomto místě věnuji definování analýze a popisu pracovního místa dle odborné literatury.

Analýza pracovního místa slouží ke zjištění podrobných informací o úkolech, metodách práce, odpovědnostech a vazbách na ostatní pracovní místa ve výsledné formě popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa (Koubek, 2011, s. 44). Dle definice v andragogickém slovníku „má analýza pracovního místa zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by optimálně měla vypadat“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 28).

V rámci analýzy pracovního místa se uplatňuje několik způsobů zkoumání a posuzování údajů, z nichž jako výchozí považují Dvořáková (2012) a Šikýř (2012, s. 56) analýzu dokumentů souvisejících s pracovními místy - například stávající popisy a specifikace pracovních míst, organizační schémata, pracovní řády, pracovní postupy, právní předpisy apod.), které poskytují pohled na úkoly a podmínky výkonu práce. Analýzu dokumentů však Šikýř (2012, s. 57) doporučuje doplnit o další metodu, neboť dokumenty nemusí vždy obsahovat aktuální informace

a eliminují se tak i nepřesnosti v podmínkách a požadavcích práce. V prostředí malých podniků bývá dle Koubka (2003, s. 46) nejčastějším zdrojem k poskytnutí informací o pracovním místě přímo pracovník zastávající danou pracovní pozici, jeho přímý nadřízený anebo také majitel podniku. Metodami využívanými k získávání informací o pracovních místech jsou pozorování při výkonu práce, rozhovory s držiteli pracovního místa a dotazníková metoda. Proces analýzy pracovních míst přináší důležité data vztahující se k pracovním úkolům a pracovním podmínkám, jehož výsledkem je popis pracovního místa.

Obsah popisu pracovního místa tvoří například tyto informace: název pozice, umístění v organizační struktuře, vazby na další pracovní místa, povinnosti, úkoly a četnost jejich vykonávání, požadovaná úroveň výkonu, pracovní podmínky a platové podmínky.

Dle Koubka by popis pracovního místa měl být sestaven tak, abychom v něm našli odpovědi na tyto otázky:

- Kdo vykonává práci, jaký je název pracovní funkce a kde je zařazena v organizační struktuře?
- Jaká je povaha úkolů, jak jsou případně členěny na dílčí úkoly a operace?
- Jaká je frekvence plnění úkolů a povinností?
- Jaké metody a nástroje jsou při práci využívány, jedná se o individuální nebo týmovou práci?
- Proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány tak, jak jsou? Jaká je vazba jednotlivých úkonů na práci jako celek?
- Kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány, jaká je jejich sekvence?
- Kde jsou pracovní úkoly vykonávány – lokalita, pracoviště?
- Komu je pracovník odpovědný – jaký je systém kontroly ve vztahu k nadřízenému?
- Jaká je vazba mezi pracovním místem a ostatními pracovními místy?
- Jaké jsou požadované normy výkonu, jaký je standardní výkon?
- Je možnost výcviku při vykonávání práce?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky – fyzikální, sociální, prostředí, platové podmínky? (Koubek, 2005, s. 66-67).

Formulovaný popis pracovního místa dále slouží ke specifikaci požadavků pracovníka na pracovní místo. Máme-li k dispozici souhrn činností, definovanou požadovanou úroveň výkonu, pracovní a platové podmínky, můžeme směřovat otázky k osobě samotného pracovníka. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2012)

**specifikace pracovního místa** představuje sumarizaci nároků na zaměstnance vztahujících se k danému pracovnímu místu. Konkrétně tedy: dosažené vzdělání - případně v jakém oboru, délka předchozí praxe, specifické znalostí a dovedností, požadované chování a motivaci, způsobilost, atd. (Dvořáková a kol., 2012, s. 142).

Armstrong používá v této souvislosti s analýzou pracovních míst termín analýza rolí, ve smyslu „procesu zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili.“ (Armstrong, 2008, s. 171) Výsledkem analýzy role, je profil role, definující výsledky očekávané od pracovníka v dané roli nebo odpovědnosti. Obsahuje souhrn schopností, tj. co musí pracovník znát a být schopen dělat, aby svou roli vykonával efektivně (Armstrong, 2008, s. 171).

V přesném slova smyslu se termín role týká úlohy, kterou lidé hrají při své práci – klade se důraz na jejich chování. Profil role např. může zdůrazňovat potřebu flexibility. V tomto smyslu lze rozlišovat mezi rolí a pracovním místem, které obsahuje skupinu předepsaných úkolů/činností či povinností, které je třeba vykonávat. Analýza pracovního místa definuje tyto úkoly nebo povinnosti za účelem vytvoření popisu pracovního místa. Tento popis má obvykle povahu nařízení a je nepružný. Přesně říká, co musí držitel pracovního místa dělat. Poskytuje lidem příležitost k tomu, aby říkali: to nemám v popisu pracovního místa, čímž omezují svou ochotu pouze na činnosti uvedené v popisu (Armstrong, 2008, s. 171).

Podle Průchy a Vetešky termín analýza pracovního místa nahradil dříve užívané pojmy analýza role a profil role (Průcha, Veteška, 2012, s. 28).

Armstrong však uvádí, že v praxi se více preferují role a profile rolí před pracovními místy, jejich a analýzami a popisy pracovních míst. Dle autora již nejsou v oblibě, protože mají sklon být preskriptivní, omezují flexibilitu a nezaměřují se na výsledky a schopnosti potřebné k jejich dosažení (Armstrong, 2008, s. 172).

Výhodu profilu rolí lze spatřovat v tom, že lidé mají možnost využívat své dovednosti v souladu se svou interpretací situace a jsou vedeni k tomu, aby ve svých rolích rostli (Koubek, 2011, s. 53).

Profily rolí se upřednostňují, neboť se orientují na výkon, výsledky a požadavky na znalosti a dovednosti a jsou tak v souladu se současným zdůrazňováním vysoce výkonné práce, výsledků a schopností (Armstrong, 2008, s. 172).

Podle Koubka pracovní role vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu. Definuje tak spíše způsob, jakým se práce vykonává, než v podobě úkolů samých. Může se odvolávat na širokou škálu charakteristik



chování, zejména pokud jde o přístup k práci, spolupráci s jinými lidmi a o styly řízení či vedení (Koubek 2007, s. 45).

V tomto Koubkově i Armstrongově pojetí role a její analýzy zdůrazňující spíše než popis činností chování, tak koresponduje s kompetencemi. Proto se při naplňování cíle mé práce budu orientovat na vyhledávání znaků chování, které podporují očekávaný výkon.

Ke splnění stanoveného cíle budu postupovat za pomoci techniky analýzy dokumentů, neboť se jedná o snadno použitelnou, objektivní metodu umožňující komparaci informací (Jandourek, 2008, s. 47). Za dokumenty jsou v tomto případě považovány jakékoliv hmotné záznamy lidské činnosti nevznikající primárně za účelem výzkumu (Disman, 2011, s. 166). K získání detailních informací o pracovní pozici obchodní zástupce v personální agentuře XY budu analyzovat stávající popis pracovního místa. Kromě informací získaných prostřednictvím analýzy pracovního místa, budu vycházet z dalších dokumentů spjatých s pozicí obchodní zástupce. Zvoleným přístupem k tvorbě kompetenčního modelu kombinovanou formou budu zohledňovat požadavky kladené na člověka, vykonávajícího pozici obchodní zástupce v personální agentuře XY a specifika společnosti.

#### **1.4.5 Analýza a klasifikace dat**

V předchozí podkapitole jsem vymezila techniky, prostřednictvím nichž lze získat podrobnější informace o pracovní pozici, pro kterou se bude kompetenční model sestavovat. Zjištěné informace by měli být následně zpracovány do formy seznamu kompetencí. Při analýze a klasifikaci dat doporučuje Bartoňková nejdříve shromáždit popisy projevů chování včetně zdroje informací a potom vybrat pouze ty popisy, které přispívají úspěšným výkonům. Tímto způsobem získáme základ pro tvorbu a popis kompetencí. V následujícím kroku je třeba vytvořit kompetenční témata (skupiny kompetencí) a začlenit do nich jednotlivé výroky popisující projevy chování. Tento soupis je vhodné dále analyzovat, abychom získali finální podobu homogenních celků. Na závěr se ověřují jednotlivé výroky z předchozího kroku prostřednictvím dotazníkové metody, obvykle formou hodnocení podle stupnice důležitosti za účelem získání konkrétních projevů chování nezbytných k úspěšnému vykonávání dané pracovní pozice (Bartoňková, 2010, s. 101).

#### **1.4.6 Popis a tvorba kompetencí**

Z analýzy a klasifikace dat získáváme pouze nástin kompetence, a aby byla kompetence výstižným a srozumitelným popisem konkrétního chování, je nutné

co nejpřesněji specifikovat její znaky. Proto je fáze popis a tvorba kompetencí zaměřena na rozpracování charakteristiky projevů chování vztahujících se k výkonu dané pracovní pozice. Finální verze kompetenčního modelu by neměla obsahovat kompetence, které se svým popisem navzájem překrývají. Z tohoto důvodu je na místě nejdříve popsat standardní výkon a poté kompetence pojmenovat (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 106).

Konečné pojmenování kompetence je završením procesu, kterému předchází popis stupnice. Jednotlivé úrovně stupnice tvoří popisy projevů kompetence, od negativních projevů přes slabě rozvinuté až po vysoce rozvinutou úroveň kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 57).

Existuje několik různých druhů stupnic, například Plamínek s Fišerem (2005, s. 128-130) navrhli několik typů využívaných s ohledem na to, zda chceme měřit vlastnosti, postoje či znalosti a dovednosti. K měření definovali škály s rozpětím od nuly do deseti. Tyto stupnice uvádějí v kontextu matice kompetencí.

Hroník uvádí přehledně stupnice s několika úrovněmi, od třibodové až po stobodovou. Ze srovnání vyplývá, že pětidílná stupnice se středovou hodnotou je univerzálně použitelná a je zde také dostatek prostoru pro odstupňování jednotlivých bodů. Výhodu spatřuje ve srozumitelnosti i pro méně zkušené hodnotitele (Hroník, 2006, s. 42-45).

Při tvorbě kompetence a stupnic doporučuje Kubeš, Spillerová a Kurnický dodržovat následující pravidla:

- Vyvarovat se dvojsmyslných označení – používat srozumitelný, jednoduchý jazyk
- Volit kompromis při hledání úrovně popisu mezi všeobecností a konkrétností
- Neuvádět název kompetence v její samotné definici, tj. nepopisovat kompetenci v kruhu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 57).

#### **1.4.7 Ověření a validizace kompetenčního modelu**

Po vytvoření kompetenčního modelu je na místě ověřit, zda popisy chování skutečně odpovídají nadprůměrným výsledkům pracovních výkonů, abychom ho mohli model využívat v praxi. Za nejběžnější způsob považuje Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 68) dotazník k 360 stupňové zpětné vazbě, jehož obsahem jsou položky s deskripcí chování charakterizujících jednotlivé kompetence. Během tohoto finálního kroku zbývá implementovat připravený kompetenční model do systému řízení lidských zdrojů. Důležitým faktorem při implementaci kompetenčního modelu

do systému řízení je jeho akceptace jak zaměstnanci, tak vedoucími pracovníky (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 90).

Mezi další podmínky, které by měli být uskutečněny při zavádění tohoto nástroje systému řízení, patří:

- jasně zaměřená strategie vycházející z vize a poslání organizace
- znalost kompetencí členů organizace - dostupnost lidských zdrojů
- angažovanost zaměstnanců k podávání nadstandardního pracovního výkonu a rozvoji svých kompetencí (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 91-93).

Ověřování kompetenčního modelu se v této práci nebude věnovat, protože to nepovažuji za nezbytně nutné pro dosažení stanoveného cíle. Rozpracování tohoto tématu by zapříčinilo překročení rozsahu této práce. Existuje několik oblastí, ve kterých lze tento nástroj aplikovat, blíže se tomu věnuji v následující kapitole.

## 1.5 Využití kompetenčního modelu

Po zkompletování kompetencí do finální podoby kompetenčního modelu a po jeho ověření přichází v dalším kroku na řadu jeho začlenění do systému řízení lidských zdrojů a příprava k jeho užívání. Předchozí kapitoly jsem věnovala terminologickému ukotvení procesu tvorby kompetenčního modelu a konstrukci samotného modelu. Na tomto místě bych se ráda zmínila o problematice následného uplatnění kompetenčního modelu při řízení lidských zdrojů. Pokud jsou splněny všechny podmínky k implementaci kompetenčního modelu, zbývá tedy otázka, kterých personálních činností se bude využívání modelu týkat?

**Při výběru nových zaměstnanců** můžeme na kompetenční model spoléhat v tom, že budeme mít k dispozici profil ideálního kandidáta, ve kterém bude definována úroveň očekávaného výkonu. Tuto úroveň si budeme moci ověřit prostřednictvím různých technik zvolených na základě požadovaných kompetencí. Mezi nástroje k ověření kompetencí se řadí behaviorální interview, kdy jsou kandidátovi kladeny dotazy soustředující se na popis chování v konkrétních situacích, tento druh rozhovoru se označuje Competency Based Interview. Kompetence lze také porovnat u několika kandidátů najednou, v tom případě hovoříme o Assessment Centru, při němž je úroveň kompetencí testována v rámci několika činností, zadaných úkolů, a to za přítomnosti několika hodnotitelů. Při realizaci Assessment Centra a dalších metod je nutné zaškolit hodnotitele nejen v používání jednotlivých metod, ale také kvůli sjednocení projevů chování hodnocených. Tímto způsobem se eliminuje nespolehlivost a zkreslenost výsledků (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Dle Hroníka, Vedralové a Horvátha (2004) se kompetenční model využívá nejčastěji při **hodnocení pracovního výkonu**.

Pro potřeby **hodnocení a odměňování** je třeba vybrané charakteristiky transformovat do popisů projevů chování, aby bylo pro všechny srozumitelné, jakým způsobem mohou zefektivnit svůj výkon. Hroník (2006) však upozorňuje na to, aby hodnocení ve svém výsledku splnilo účel, mělo by být zaměřeno na všechny tři oblasti, tj. nejen pouze na vstup, ale také na výstup a proces. Dle něj jsou kompetence často začleňovány do oblasti vstupů, přestože některé z nich reflektují i to, jaký zaujímá postoj k zadanému úkolu a měli by tak spadat do kategorie proces. Mezi vstupy se počítají také zkušenosti a vše, co do práce pracovník vnáší. Oblasti výstupu neboli výkonu jsou pak lehce měřitelné, neboť se jedná například o tržby, počet obchodních schůzek, chybovost apod. (Hroník, 2006, s. 20-21).

Přestože je oblast hodnocení je úzce spjata s odměňováním doporučuje se spojit implementaci kompetencí spíše s hodnocením a rozvojem, neboť by původní postup mohl zbrzdit přijetí kompetenčního modelu (Hroník, Vedralová, Horváth, 2004, s. 51).

V oblasti **rozvoje a vzdělávání zaměstnanců** představují definované projevy chování z kompetenčního modelu kritéria, na jejichž základě lze identifikovat mezery či nedostatky bránící zaměstnanci dosáhnout požadovaného výkonu (Hroník, Vedralová, Horváth, 2004, s. 48).

**Při rozvoji** založeném na kompetencích se předpokládá vyrovnání rozdílů mezi aktuálním a ideálním stavem-kompetencemi na vysoké úrovni. Definované očekávané projevy chování na stanovené úrovni u konkrétních pracovních pozic získané z kompetenčního modelu jsou vodítkem k následnému plánování jejich rozvoje. Princip měření spočívá v identifikaci úrovně kompetence, tj. odhaluje rozdíl mezi stávající a požadovanou úrovní. Výsledek měření, tedy zjištěná odchylka může být podkladem pro plánování vzdělávání. Úroveň kompetencí lze zjistit pomocí měření, které může probíhat několika různými technikami a metodami. Výběr metody závisí na typu kompetence, který chceme měřit, na náročnosti, či přesnosti měření (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 76).

Další výhodou v oblasti využití kompetenčního modelu při plánování rozvoje zaměstnanců, lze spatřovat v tom, že jednotlivé kompetence relevantní pro danou pracovní pozici propojíme v matici kompetencí s předem určenými úrovněmi rozvoje (obvykle na vzestupné škále). Tímto způsobem tak získáme obraz toho, jak vypadá úspěch v takové pracovní pozici, resp. v jednotlivých rolích, a toto pak představuje klíčový podklad jak pro kariérní plány, upřesnění v organizační struktuře, tak pro hodnocení a odměňování. (Tureckiová, 2004, s. 33-34)

## 1.6 Personální agentura

Pro úplnost ukotvení problematiky věnuji tuto část definování pojmu personální agentura z pohledu odborné literatury a dalších zdrojů, neboť to považuji za důležitou součást s ohledem na stanovený cíl práce, tvorbu kompetenčního modelu obchodního zástupce v personální agentuře XY.

Personální agentury definuje Dvořáková jako zprostředkovatelny práce, poskytující spolupráci v oblasti získávání nových zaměstnanců, za což požadují standardně odměnu ve výši dvou až trojnásobku nástupní mzdy (Dvořáková, 2012, s. 83).

Výše odměny závisující na měsíčním mzdovém ohodnocení zaměstnance se může jevit jako drahý způsob získávání zaměstnanců, což lze vnímat jako nevýhodu. Výhodu této spolupráce lze spatřovat v tom, že personální agentury mají přehled o situaci na trhu práce a dobře se na něm orientují. Kromě toho disponují databází uchazečů, díky níž jsou připraveni dodat vhodné kandidáty dle definovaných kritérií. Přínosem jsou i zkušenosti s tvorbou personální inzerce a různými způsoby vyhledávání potenciálních uchazečů o zaměstnání. Vzhledem ke spolupráci s odborníky (např. psychologové vyhodnocující testy) mohou nabídnout i pomoc při optimalizování procesu výběru zaměstnanců ve firmě (Koubek, 2005, s. 132).

Některé personální agentury nabízejí kromě vyhledávání a výběru zaměstnanců i osobnostní testování uchazečů, personální audity, kariérní poradenství či Outplacement (Janišová, Křivánek, 2013, s. 208). Podle zacílení služeb lze personální agentury rozdělit na takové, které:

- Provádějí přímé vyhledávání – zejména na pozice v oblasti vrcholového managementu
- Kombinují přímý výběr s inzerováním pozic
- Nabízejí kandidáty z databáze
- Nabízejí pouze outsourcing zaměstnanců (Janišová, Křivánek, 2013, s. 208).

## 1.7 Obchodní zástupce

Cílem této diplomové práce je návrh kompetenčního modelu obchodního zástupce společnosti XY, proto pokládám za vhodné věnovat tuto kapitolu obecné charakteristice této pracovní pozice z pohledu odborných zdrojů,

Z pohledu serveru práce.cz pozice obchodní zástupce (alternativně nazývána prodejce, Sales Manager, Sales Representative) zajišťuje prodej, prezentuje nabízené výrobky, služby – působivou formou podá základní informace, zodpoví případné dotazy a úspěšně dokončí prodej (Encyklopedie profesí [online]).

Jako další zdroj využiji Národní soustavu povolání (NSP), která sleduje a shromažďuje požadavky na povolání v rámci České republiky od Sektorových rad tvořených zkušenými odborníky (zaměstnavateli, profesními organizacemi, svazy, aj.). V podobě databáze představuje všem přístupný katalog na internetu, který je průběžně aktualizován. Obsahem databáze jsou popisy povolání a typových pozic včetně detailních seznamů požadavků ve formě kompetencí (obecných i odborných) (Národní soustava povolání, [online]).

Pro vykonávání pozice obchodní zástupce jsou obvykle požadovány nejen znalosti z oblasti marketingu, tržního prostředí, obchodního práva, psychologie prodeje, ale také praktické dovednosti v jednání se zákazníky ohledně podmínek uzavření smlouvy, vyřizování stížností, vypracování předběžných i konečných kalkulací. Tyto informace byly opět čerpány z katalogu Národní soustavy povolání, kde je k dispozici i souhrn kompetencí, rozdělených na oblast pracovních povinností a měkkých dovedností. U měkkých dovedností lze rozlišit, na jaké úrovni mají být u pozice obchodní zástupce rozvinuty. Uvedená škála rozlišuje jednotlivé úrovně v rozpětí nula (nejnižší) až pět (nejvyšší). Úroveň nula značí nepřítomnost konkrétní kompetence. Žádoucí kompetence obchodního zástupce byly zařazeny do úrovně 4, kromě kompetence Celoživotní učení, u které je uvedena úroveň 3 (Národní soustava povolání, [on-line]).

Tímto uzavírám terminologické ukotvení problematiky vztahující se k cíli mé práce. Nejdříve jsem objasnila význam termínu kompetence, z čeho se kompetence skládají a jaké existují přístupy k tvorbě kompetenčního modelu. Dále jsem z pohledu odborných zdrojů popsala nástroje umožňující získání stěžejních informací o pracovním místě a zmínila jsem se o personálních agenturách a samotné pozici obchodní zástupce.

Protože si za cíl této práce kladu vytvoření kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce ve společnosti XY, budu se nejdříve věnovat přiblížení konkrétního prostředí personální agentury a poté budu postupovat v souladu

s teoreticky ukotveným procesem tvorby kompetenčního modelu, kdy budu postupně naplňovat jeho jednotlivé fáze.

## **2. Praktická část**

Cílem této diplomové práce je vytvořit kompetenční model obchodního zástupce společnosti XY. V této společnosti pracoval na pozici konzultant a během mého působení jsem měla možnost poznat, jakým způsobem firma funguje. Rozhodla jsem se sestavit kompetenční model pro pozici obchodní zástupce ve firmě XY, jehož obsahem budou kompetence nezbytné k dosahování stanovených cílů. Po vytvoření tohoto modelu zkusím navrhnout, jakým způsobem by mohl být ve společnosti XY využíván, neboť vytvořený model sám o sobě nepřináší žádný prospěch, pokud není implementován do podnikové a personální strategie.

S ohledem na stanovený cíl práce je nutné, kromě analýzy a studia odborných zdrojů, přistoupit také k interním materiálům společnosti. Tyto materiály umožňují hlubší poznání a porozumění procesům ve společnosti XY, s.r.o. Na základě těchto informací, lze stanovit nejvhodnější výběr postupu k identifikaci kompetencí obchodního zástupce a sestavení kompetenčního modelu.

Následující část věnuji nejdříve seznámení s prostředím personální agentury XY, s.r.o., neboť při tvorbě kompetenčního modelu zvolím kombinovaný přístup, při němž je znalost firmy nepostradatelná. Kompetenční model tak bude zohledňovat jedinečné prostředí společnosti XY. Bez těchto informací by nebylo možné dále pokračovat v tvorbě kompetenčního modelu vybranou metodou. Důležitá je rovněž charakteristika pracovní pozice a její umístění v organizační struktuře společnosti viz kapitola 3.1, a dále v této kapitole představím, jakým způsobem budu postupovat při tvorbě kompetenčního modelu. V závěru se věnuji otázce uplatnění vytvořeného kompetenčního modelu v personální agentuře XY.

### **2.1. Společnost XY, s.r.o.**

#### **2.1.1 Personální agentura XY**

V souvislosti se stanoveným cílem této závěrečné práce, tj. vytvořením kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce v personální agentuře XY, se v této kapitole budu věnovat představení společnosti a popisu produktového portfolia. Tyto informace považuji za důležité, protože přibližují specifické prostředí společnosti XY a také nároky na člověka pracujícího na pozici, pro kterou budu

kompetenční model tvořit. Z důvodu ochrany interních informací a know-how společnosti zde nebudu uvádět její název, ale pouze označení XY.

Personální agentura XY vznikla v roce 2004 a byla založena jednatelem, jako společnost s ručeným omezeným. Jednatel je zároveň stoprocentním vlastníkem společnosti, tvoří její statutární orgán. Společnost působí na trhu, jako jedna z mála personálních agentur, již téměř dvacet let a prozatím úspěšně odolávala tlaku konkurenčních firem. Od počátku své existence poskytuje kompletní služby v oblasti personálního managementu firmám i jednotlivcům.

Společnost XY nabízí svým klientům individuální přístup při řešení jejich požadavků, což klade vysoké nároky na všechny zaměstnance. Znalost komplexní nabídky služeb je důležitá zejména u pozice obchodní zástupce, neboť jedná s klienty a očekává se, že bude schopný po předchozí analýze potřeb, navrhnout vhodné řešení. Při jednání se obchodí zástupce nejčastěji setkává s jednatelem, v případě menších společností, či s manažery personálního oddělení. A z titulu své pozice by měl reprezentovat společnost a dokázat navrhnout konkrétní nabídku. Dále mu znalost služeb pomůže v argumentaci při porovnávání s konkurencí a zdolávání námitek klienta. Z tohoto důvodu obsahuje tato kapitola informace o nabídce služeb.

Mezi její stěžejní služby personální agentury XY patří vyhledávání a výběr zaměstnanců – Recruitment, kromě toho ale zajišťuje svým klientům širokou škálu služeb z oblasti personalistiky. V rámci nabídky této služby se nesoustředí na vyhledávání pozic podle oborového zaměření, ale uspokojuje potřeby klienta dle zadání jeho objednávky.

Sídlo společnosti je v Praze, proto probíhají osobní pohovory s uchazeči o práci převážně v tomto místě. Pokud má klient zájem o vyhledání zaměstnanců pro jinou lokalitu – tedy mimopražskou, je navrhována služba částečného Recruitmentu, kdy osobní pohovory s uchazeči probíhají pouze u klienta. Společnost XY se postará o předvýběr uchazečů.

Tato služba představuje souhrn aktivit, v rámci nichž společnost XY zajistí uchazeče na konkrétní pracovní pozici s využitím nejrůznějších zdrojů (databáze životopisů, inzerce na internetových serverech, sociálních sítích, v tištěných médiích, přímé oslovení, doporučení od firem či uchazečů). Na základě smlouvy o spolupráci a objednávky dojde k vyhledání vhodných uchazečů, kteří jsou následně představeni klientovi. Všichni uchazeči absolvují osobní pohovor se konzultantem společnosti XY, který na základě tohoto setkání napíše hodnocení uchazeče. Tento dokument je spolu s životopisem zaslán klientovi. Společnost XY



pak zprostředkuje setkání mezi klientem a vybranými uchazeči a informuje uchazeče o dalším postupu.

Proces Recruitmentu lze rozdělit i na dílčí činnosti, tj. klienti mohou využít službu, kterou aktuálně potřebují nebo je jim navržena kombinace služeb tak, aby jim to co nejlépe vyhovovalo. Objednat si mohou z dílčích služeb:

- **Inzerce** – obsahuje pomoc při sestavení inzerátu, inzerci na internetu či ve vybraných médiích, selekce životopisů dle kritérií stanovených klientem
- **Předvýběr** – klient zašle došlé životopisy a konzultanti společnosti XY zhodnotí tyto dokumenty s ohledem na konkrétní pracovní pozici a zašlou vyhodnocení uchazečů klientovi
- **Pohovor** – konzultant společnosti XY provede pohovor s uchazeči, kteří byli vybráni klientem, pohovor se může uskutečnit v prostorách agentury, klienta nebo na jiném místě
- **Business Partner** – konzultanti poskytují poradenství nebo se zúčastní pohovorů a výběrových řízení u klienta

Kromě této psychodiagnostické a osobnostní testování, tréninky dovedností zaměstnanců, temporary help a outsourcing pracovníků.

Jako alternativní či navazující představuje služba **Temporary Help a Outsourcing** -krátkodobé či dlouhodobé přidělení zaměstnance k výkonu práce u klienta. Společnost XY, s.r.o. zaměstnance vyhledá a zajistí veškeré povinnosti vyplývající z jeho nástupu do pracovního poměru (interní materiály).

Další služby z oblasti HR procesů individuálně připravených dle potřeb klienta představují: tréninky zaměstnaneckých a manažerských dovedností, personální audity, poradenství, SWOT analýza, 360° zpětná vazba, sociologické šetření, Assessment Centra (interní materiály).

Společnost využívá tři kanceláře a zasedací místnost, ve které probíhají vzdělávací akce. Kanceláře jsou vybaveny standardním nábytkem a výpočetní technikou. Zaměstnanci při své práci využívají interní databázi, která je nainstalována v každém PC. V zasedací místnosti je k dispozici projektor a flipchart. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, panuje zde neformální atmosféra, zaměstnanci si tykají a oslovují se křestními jmény. Společnost XY spolupracuje s Úřadem práce, který informuje o aktuálně poptávaných zaměstnancích a také s Asociací poskytovatelů personálních služeb (APPS), jíž je členem. Členství v této organizaci představuje garanci dodržování standardů zaručujících férové jednání vůči kandidátům i klientům. Mezi další instituce, se kterými společnost XY spolupracuje, patří vysoké školy, pracovní portály nabízející

prostor k inzerci pracovních pozic a v neposlední řadě společnosti poptávající služby z oblasti poradenství lidských zdrojů.

Společnost XY má splněné legislativní povinnosti k provozování činnosti personální agentury, tj. vlastní povolení ke zprostředkování MPSV dle zák. č. 435/2004 Sb., § 14, písm.1a).

### **3. Kompetenční model obchodního zástupce v personální agentuře XY**

V předchozí kapitole jsem popsala prostředí společnosti XY a přiblížila okolnosti vedoucí k výběru a zpracování tématu k mé diplomové práci. Během tvorby kompetenčního modelu je rozhodující identifikovat kompetence, jinými slovy odhalit, které projevy chování přispívají k vynikajícím výsledkům výkonu zaměstnance na konkrétní pracovní pozici. Jak bylo uvedeno v teoretické části, proces identifikace kompetencí se skládá z dílčích kroků: přípravná fáze, fáze sběru dat, jejich analýza a klasifikace, popis kompetencí, tvorba kompetenčního modelu, které budu postupně naplňovat v následujících kapitolách. Završením mé práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce personální agentury XY.

#### **3.1 Přípravná fáze**

V kapitole 1.4.2 jsem uváděla, že cílem přípravné fáze je zjistit informace: o klíčové pracovní pozici, o cílech a kritických faktorech úspěchu, strategických záměrech a vnitřním uspořádání firmy-organizační strukturu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 46). Účelem této fáze je také stanovit metodu, kterou budou získávány tyto informace a definovat, zda budeme identifikovat současné kompetence pracovníka na pozici nebo, zda chceme vědět, na jaké úrovni by je měl mít, aby dosahoval nastavených cílů.

Klíčovou pracovní pozicí ve společnosti XY, u které budu kompetence identifikovat a následně budu sestavovat kompetenční model, je obchodní zástupce. Tato pozice přímo podřízena jednatelem, na horizontální úrovni kooperuje s konzultanty a externími spolupracovníky.

V době vzniku této diplomové práce jsem pracovala v personální agentuře XY na pozici konzultant. Do nedávné doby pozice obchodní zástupce v personální agentuře XY nefigurovala, neboť náplň práce konzultanta byla kombinovaná s obchodní činností, což se ukázalo jako neefektivní. Konzultant primárně nezískával nové klienty, ale staral se o uspokojování zakázek u stávajících zákazníků. S ohledem na velkou časovou vytíženost způsobenou nárůstem objemu požadavků již nezbýval prostor pro akvizice.

Na základě strategického záměru společnosti XY došlo ke změně v rozdělení pracovních činností tak, aby byly cíle vyplývající z dlouhodobého záměru naplňovány, proto vznikla pozice obchodní zástupce. Jednu z priorit záměru představuje zvýšení podílu na trhu agentur poskytujících služby v oblasti

personalistiky a vzdělávání a rozšíření sítě zákazníků, z řad malých a středně velkých společností v lokalitě Praha a Střední Čechy, kterým budou tyto služby poskytovány. Kromě generování zisku je kladeno za cíl i posílení dobrého jména společnosti na trhu. Profesionální jednání, spolehlivost a osobní přístup ke klientům i uchazečům jsou prioritami, na kterých chce společnost XY i nadále budovat vztahy se svými obchodními partnery. Vizí je, aby se z každého zákazníka stal dlouhodobý partner. (interní materiály)

Za cíl, kterého by mělo být dosaženo do šesti měsíců, byla stanovena adaptace nového pracovníka na pozici obchodní zástupce. Během tohoto období získá znalosti o portfoliu služeb společnosti XY, definuje cílovou skupinu a bude seznámen s obchodním plánem, který bude postupně naplňovat. Konkrétně se očekává, že naváže spolupráci s třemi až pěti novými klienty. V dlouhodobém časovém horizontu – do dvou let předpokládá jednatel, že se stabilizují interní procesy související s realizací zvýšeného počtu objednávek a dojde k rozšíření týmu konzultantů o jednoho až dva nové zaměstnance. Zvýšení počtu zaměstnanců bude pro obchodního zástupce znamenat převzetí odpovědnosti za podřízené a vedení nově vytvořeného tým konzultantů. (interní materiály)

Aby výše zmíněných cílů mohlo být dosaženo, je nutné obsadit pozici obchodní zástupce lidmi, kteří budou mít potřebné znalosti, dovednosti a budou je chtít nadále rozvíjet v zájmu udržení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Vytvořením kompetenčního modelu by se tak vyjasnily nároky na člověka zastávajícího pozici obchodní zástupce.

Za účelem lepšího pochopení procesů a vazeb mezi jednotlivými pracovními pozicemi ve společnosti XY věnuji prostor začlenění pozice obchodní zástupce do organizační struktury. Při získávání informací o tom, jakým způsobem je personálně zajištěno obsazení jednotlivých pozic jsem vycházela z interních materiálů společnosti XY. Díky působení na pozici konzultant mám velmi dobrý přehled o vazbách mezi jednotlivým pracovními pozicemi a jejich pracovních činnostech.

Jednateli společnosti jsou přímo podřízeni všichni zaměstnanci, není zde žádný mezistupeň řízení, viz obrázek č. 6. Celkem působí ve společnosti pět kmenových zaměstnanců a externí spolupracovníci. Mezi externí spolupracovníky patří účetní a lektoři. Všichni zaměstnanci jsou povinni dodržovat organizační řád společnosti a etický kodex. Každý zaměstnanec zodpovídá za vymezený úsek činností, každý je tak odborníkem v dané oblasti. Konkrétní zodpovědnosti spjaté s vykonáváním pracovní pozice obsahuje dokument popis a specifikace pracovního místa. Jak již bylo uvedeno v předchozí podkapitole, **jednatel** je zároveň majitelem

společnosti. Jeho zodpovědnost spočívá v definování strategického záměru a cílů, obchodního plánu a tvorbě rozpočtu. V oblasti personální politiky zabezpečuje výběr a propouštění zaměstnanců a spolupracuje s externím účetním při přípravě podkladů pro mzdy.

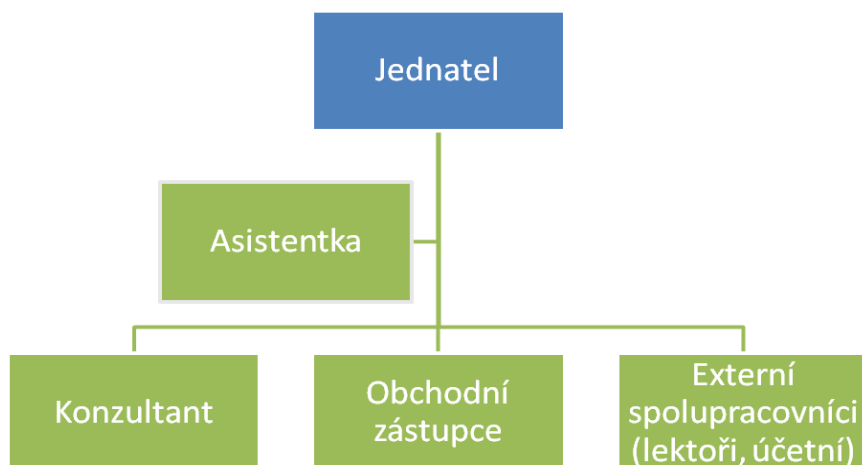
**Jednatel** je rovněž odborným garantem všech nabízených služeb/HR aktivit/ a aktivně se věnuje recruitmentu, vede osobní pohovory s uchazeči. Jako odborný garant provádí vyhodnocení psychodiagnostických testů včetně konzultací s uchazeči o zaměstnání či pracovníky a poskytuje jim navazující poradenství zaměřující se na možnosti rozvoje jejich potenciálu, zároveň tedy zastává i pozici **konzultant**. Má více než patnáctiletou praxi v interním HR oddělení nadnárodních korporací, kde se věnoval zejména procesu recruitmentu a plánování strategie rozvoje zaměstnanců. Do procesu recruitmentu implementoval psychodiagnostické testování uchazečů o zaměstnání, kterému se věnuje i ve společnosti XY, s.r.o.

Pozici **konzultant** zastávám ve společnosti XY, s.r.o. již druhým rokem. Zpočátku byla náplň práce orientována více na obchodní činnost – získávání objednávek a zároveň jejich plnění. Nyní se veškeré pracovní činnosti týkají zejména recruitmentu – tj. výběru či náborem zaměstnanců a odvíjejí se od zakázek dodaných obchodním zástupcem. Což znamená, že mezi mé každodenní pracovní činnosti patří inzerce volných pracovních pozic, následná selekce životopisů a vyhledávání vhodných kandidátů v databázích. Na základě této selekce jsou vybraní uchazeči kontaktováni a pozváni k osobnímu pohovoru. Stěžejní činnost konzultanta představuje vedení osobních pohovorů s uchazeči o zaměstnání, jejich testování a hodnocení. Informace o uchazeči zaznamenává do interní databáze a vypracuje hodnocení kandidáta, které zašle spolu s jeho životopisem klientovi. Na základě zpětné vazby na zaslané materiály domluví s uchazečem termín pohovoru u klienta a po skončení výběrového řízení informuje kandidáty o jeho výsledku.

**Externí spolupracovníci** – lektori mají na starosti vedení tréninků. Komunikují s obchodním zástupcem ohledně specifikace objednaného školení. Pokud se jedná o specificky zaměřený trénink, který je „šitý na míru“ klientovi, řeší obchodní zástupce s lektorem časovou náročnost a podmínky realizace. Obchodní zástupce prezentuje zpracovanou nabídku klientovi a dojednává s ním formální náležitosti objednávky služby.

**Asistentka** má na starosti administrativní podporu společnosti a převážně spolupracuje s jednatelem, který jí přiděluje úkoly. Mezi hlavní pracovní činnosti patří vyřizování telefonátů a korespondence, příprava podkladů pro účetní, pečuje o návštěvy. Asistentka zabezpečuje chod kanceláře jak po administrativní, tak

technické stránce. Dle potřeby spolupracuje s obchodním zástupcem při přípravě smluv – provádí formátování, korektury textu, skenování a archivaci dokumentů.



Obr. č. 6: Organizační struktura personální agentury XY (interní materiál)

Za účelem zohlednění charakteristik této pozice v prostředí společnosti XY poslouží jako jeden ze zdrojů dat při sestavování kompetenčního modelu detailní informace o pracovní pozici v podobě popisu pracovní pozice obchodní zástupce, interní materiály.

### 3.2 Fáze získávání dat

Nyní navážu na výstupy z přípravné fáze, ve které byla definována pozice obchodní zástupce pro tvorbu kompetenčního modelu a specifikován záměr a cíle společnosti. V této fázi se nyní budu soustředit na sbírání relevantních informací o pracovní pozici a to z několika zdrojů. Za cíl této práce si kladu vytvořit kompetenční model pro pozici obchodní zástupce v personální agentuře XY. Informace o společnosti a o jednotlivých pracovních pozicích částečně nastínily některé činnosti a zodpovědnosti vyplývající z pozice obchodní zástupce. Jak jsem již zmínila v kapitole 1.4.4, při sestavování kompetenčního modelu budu využívat techniku analýzy práce a pracovního místa. Analyzovat budu dokumenty obsahující podstatné údaje vztahující se k pracovní činnosti pozice obchodní zástupce personální agentury XY.

Jak již bylo řečeno výsledkem procesu analýzy pracovního místa je popis a specifikace pracovního místa. Tyto dokumenty budou reflektovat jak zodpovědnosti a z toho vyplývající pracovní úkoly, tak i požadavky kladené na člověka vykonávajícího pozici obchodní zástupce. Pro tvorbu kompetenčního modelu je analýza pracovního místa, resp. výstupní dokumenty z ní, stěžejní, neboť představují jeden ze zdrojů informací o pracovní pozici obchodní zástupce. Ačkoli popis pracovního místa nedefinuje znalosti, dovednosti, schopnosti člověka, který pozici obchodní zástupce zastává, bude sloužit jako podklad pro naplnění cíle mé práce, tedy k vytvoření kompetenčního modelu.

Pozice obchodní zástupce není dočasně obsazená, z tohoto důvodu budu vycházet ze zkušeností získaných v době, kdy byly jednotlivé zodpovědnosti součástí mé náplně práce na pozici konzultant a měla jsem tak na starosti obchodní činnosti.

Za účelem vytvoření kompetenčního modelu budu nyní na základě popisu a specifikace pracovního místa detailněji popisovat náplň práce a zodpovědnosti vyplývající z pozice obchodní zástupce, protože pro mě tyto informace představují jeden ze zdrojů k naplnění cíle mé práce.

<b>Popis a specifikace pracovního místa: Obchodní zástupce</b>	
<b>Vzdělání</b>	Středoškolské s maturitou/vysokoškolské
<b>Praxe v oboru</b>	Alespoň 2 roky praxe v prodeji služeb
<b>Charakteristiky osobnosti</b>	Vysoká úroveň komunikativních a prezentačních dovedností, schopnost vyjednávat a argumentovat, asertivní jednání, improvizální dovednosti, schopnost pracovat pod tlakem, tah na branku, orientace na zákazníka, schopnost rychle a pružně reagovat, extrovertní osobnost se schopností rychle navázat vztahy
<b>Znalost cizích jazyků</b>	Není nezbytně nutná, neboť cílovou kategorií nejsou zahraniční společnosti
<b>PC dovednosti</b>	Programy MS Office, zkušenost s databázovými programy
<b>Ostatní dovednosti</b>	Řidičský průkaz sk. B, aktivní řidič
<b>Pracovní činnosti a zodpovědnosti</b>	Prodej služeb, akvizice nových zákazníků, péči o stávající zákazníky (cross sell, up sell), vedení obchodních schůzek, reprezentování společnosti- dodržování dress codu, plnění osobního měsíčního a ročního plánu, správa obchodní agendy (zápisy ze schůzek, smlouvy, objednávky, kontrolu a urgenci faktur po splatnosti), kontrola průběhu obchodních případů, reporting, spolupráci s ostatními členy týmu
<b>Vybavení</b>	Notebook, případně stolní počítač s programy MS Office, s připojením k internetu a s přístupem k interní databázi, mobilní telefon, tiskárna se skenerem, osobní automobil
<b>Bezprostřední nadřízená funkce</b>	Jednatel společnosti
<b>Vztah k ostatním pracovním místům</b>	Reportuje nadřízenému průběh a



výsledky procesů jednání s klienty,  
spolupracuje s konzultanty a externími  
pracovníky

Uvedený popis pracovního místa obsahuje nejen požadavky, které by měl člověk na této pozici splňovat, ale také činnosti, za které je zodpovědný. Nyní detailně rozpracuji jednotlivé činnosti a zodpovědnosti vyplývající z vykonávané pracovní pozice. Vycházet budu kromě interních materiálů - z popisu pracovního místa i ze zkušenosti na této pozici.

Hlavní činností obchodního zástupce ve společnosti XY není pouze **prodej** služeb, jak by se na první pohled mohlo zdát. Uzavření obchodu je vyvrcholením celého procesu aktivit, mezi něž, patří v první řadě **akvizice** - vyhledávání nových obchodních příležitostí, získávání nových zákazníků. Při této činnosti je třeba, aby obchodní zástupce sledoval trh a dokázal na základě jeho segmentace vybrat vhodnou cílovou skupinu potencionálních klientů k oslovení. Poté si musí umět obstarat kontaktní informace a být schopný po telefonu či osobně zjistit možnosti spolupráce a domluvit si osobní setkání. Z toho vyplývá nutnost mít vynikající vyjadřovací schopnosti, rychle zaujmout a umět využívat různé zdroje a příležitosti k navazování nových obchodních kontaktů.

Zodpovědnost za **vedení obchodní schůzky** vyžaduje nejen aktivní účast obchodního zástupce na jednání, ale i přípravu, která spočívá ve zjišťování informací o potencionálním klientovi a přípravě propagačních materiálů – prezentace v MS PowerPointu, složka s katalogem služeb. Protože obchodní zástupce na schůzce reprezentuje společnost, je nutné, aby chodil upraveně a dodržoval Dress Code – tj. formální společenský oděv (muži oblek, ženy kostýmek), uzavřená společenské obuv. Schůzky si musí umět zorganizovat tak, aby jich měl více v jedné lokalitě a dorazil na ně s dostatečným časovým předstihem.

V úvodu schůzky dokáže otevřít komunikaci a rychle navázat vztah, k čemuž využívá techniku ice-breaking. Za účelem zjištění potřeb klienta pokládá otevřené otázky. Na základě získaných informací musí být obchodní zástupce schopný doporučit vhodnou službu k řešení klientovi situace nebo navrhnout klientovi individuální řešení a připravit cenovou kalkulaci. To vyžaduje vynikající znalost všech nabízených služeb včetně jejich specifikace. Při jednání se zaměřuje na získání zakázky, na klientovi námitky dokáže věcně argumentovat, vyzdvihnout výhody nabízených služeb, při vyjednávání obchodní podmínek uplatňuje strategii

win-win. Schůzku zakončuje vyplněním objednávky, případně podpisem smlouvy a domluvením dalších kroků. Během jednání hovoří jasně a srozumitelně.

Činnost **péče o stávající klienty** představuje pro obchodního zástupce plánování pravidelných telefonátů a návštěv zákazníků za účelem zmapování jejich aktuální situace a získání zpětné vazby na probíhající spolupráci. V rámci komunikace se stávajícími klienty je kladen důraz na zvýšení celkové objednávky prostřednictvím techniky Cross-sellingu (v překladu z angličtiny křížový prodej) což znamená prodej dalších souvisejících služeb nebo Up-sellingu (z angličtiny navyšování prodeje), prodej dražší služby.

Dále obchodní zástupce zodpovídá za **správu obchodní agendy**, což znamená, že pořizuje záznamy o jednání s klientem do interního systému, eviduje smlouvy a objednávky jednotlivých obchodních případů. Kontroluje stav uhrazených faktur, v případě prodlení kontaktuje klienta s upomínkou.

Pro každý kalendářní měsíc je stanoven **osobní plán**, v němž je zakotven požadovaný objem tržeb a minimální počet nových klientů, které musí obchodní zástupce získat. **Reporting** aktivit se provádí na týdenní bázi, což znamená, že veškeré záznamy o obchodních případech musí obchodní zástupce zapisovat do interní databáze v PC a průběžně je aktualizovat. Report tak představuje souhrn aktivit v podobě exportu záznamů do tabulky v MS Excel, kde jsou uvedeny informace o komunikaci s klienty a o stavu jednotlivých obchodních případů, který obchodní zástupce předkládá jednateli vždy na konci pracovního týdne.

Po zadání objednávky **kontroluje průběh obchodního případu**, tj. zjišťuje od konzultantů stav realizace zakázky, komunikuje s klientem ohledně smluvních podmínek, zjišťuje od něho zpětnou vazbu, řeší s ním případné náhrady v případě nespokojenosti.

**Spolupráce s ostatními členy týmu** probíhá v rovině předávání specifikace požadavků klienta, což vyžaduje při komunikaci s konzultanty nebo (podle povahy objednávky) s externími pracovníky jasné a srozumitelné vyjadřování.

Za důležité informace s ohledem na identifikování kompetencí považují hodnoty společnosti XY, ke kterým se všichni zaměstnanci zavazují:

- **Vztah k zákazníkům** – ke každému zákazníkovi volíme individuální přístup, pozorně mu nasloucháme a analyzujeme jeho potřeby a očekávání
- **Důvěryhodnost** – respektujeme a chráníme zájmy našich zákazníků
- **Spolupráce** – snažíme se o vytváření dlouhodobého a oboustranně prospěšného vztahu se zákazníky

- **Profesionalita** – dodržujeme platné zákony, zaujímáme objektivní a nezávislý postoj, jsme spolehlivým partnerem (interní materiály)

Protože je záměrem zohlednit specifika společnosti XY a z časových a finančních důvodů byl zvolen kombinovaný přístup pro tvorbu kompetenčního modelu, jako další zdroj využiji kartu typové pozice obchodní zástupce z databáze Národní soustava povolání.

**Národní soustava povolání** (v textu budu dále používat zkratku **NSP**) byla definována v kapitole 1.7 v návaznosti na cíl mé práce budu čerpat informace z karty typové pozice obchodní zástupce uvedeného v této databázi.

Z hlediska kvalifikačních předpokladů je dostačující střední vzdělání s maturitou v oboru ekonomika a podnikání nebo v oboru obchod.

Podle Národní soustavy povolání člověk na této pozici vykonává odborné práce v nákupu a odbytu, což konkrétně znamená prodej, provádění analýz a segmentace trhu, schůzky se zákazníky a péče o ně. Kromě samotného prodeje se stará i o jeho podporu a provádí marketingový průzkum. Obchodní zástupce by měl poskytovat informace o charakteristikách a funkcích zboží a služeb a umět je prezentovat zákazníkům. Za důležitou pracovní činnost je dále považováno vedení evidence a obchodní dokumentace. Měl by mít i znalosti principů tvorby cen, neboť bude sestavovat cenové kalkulace a schopnost vést lidi a pracovní týmy (Národní soustava povolání, 2014, [online]).

Z hlediska odbornosti by měl obchodní zástupce disponovat teoretickými znalostmi z oboru marketing, obchodního práva, psychologie prodeje. Mezi požadované **praktické dovednosti** pro výkon této pozice patří obchodní vyjednávání a uzavírání obchodních smluv, vyřizování stížností a reklamací, komunikace se zákazníky, zpracování nabídek a cenových kalkulací. V oblasti **obecných dovedností** je považována za potřebnou počítačovou způsobilost, ekonomické povědomí, způsobilost k řízení osobního automobilu, jazyková způsobilost v češtině (Národní soustava povolání, 2014, [online]).

Podle informací z karty typové pozice NSP obchodní zástupce jsou za vhodné měkké dovednosti považovány:

- **Efektivní komunikace** – formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá ostatním, zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené, dokáže prezentovat před skupinou, dokáže otevřít komunikaci, vytváří prostředí, aby komunicovali i druzí, vítá ,a rozvíjí názory ostatních, dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, vyžaduje zpětnou vazbu

- **Kooperace (spolupráce)** – aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny, významně přispívá k dosahování skupinových cílů, je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti, sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace
- **Kreativita** – je připraven k boji s konkurencí, kterou vnímá stejně ostře jako podnikatelské příležitosti, neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy, rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat
- **Flexibilita** – změny jsou pro něj výzvou, je otevřen všemu novému, přináší nové návrhy na zlepšení, improvizuje a bez problémů reaguje v neočekávaných situacích
- **Uspokojování zákaznických potřeb** – předvídá potřeby, usiluje o spokojenost a získání důvěry zákazníků, dokáže účinně vyjednávat, umí řešit konfliktní, přijímá osobní zodpovědnost
- **Výkonnost** – podává stabilní a spolehlivé výsledky, zaměřuje se na výkon a výsledky, je schopen sebeovládání a sebemotivace
- **Samostatnost** – umí řídit sám sebe, plánuje, komplikovaný úkol rozčlení na dílčí kroky, rozhoduje se rychle a flexibilně, zajistí si nezbytné informace, nebojí se říci o pomoc
- **Řešení problémů** – analyzuje problém, využívá kreativní myšlení při řešení, stanovuje si priority
- **Plánování a organizování** – stanovuje si krátkodobé a dlouhodobé úkoly s ohledem na cíle a požadavky okolí, při rozhodování preferuje priority, při plánování zohledňuje, aby naplnění cíle bylo co nejefektivnější, je si vědom rizik, plánuje čas a zdroje, monitoruje dodržování plánů a provádění opatření směřující k naplnění stanovených cílů, organizuje si svou práci i práci ostatních
- **Aktivní přístup** – vyhledává řešení příležitosti, je angažovaný, dokáže učinit rozhodnutí v obtížných situacích, identifikuje překážky a provádí opatření, angažuje se nad rámec svých povinností
- **Zvládání zátěže** – neúspěch vnímá jako příležitost pro zlepšení, v obtížných situacích je vytrvalý, ovládá své emoce, neztrácí sebevědomí, podává velmi dobrý a stabilní výkon, je otevřený změnám
- **Objevování a orientace v informacích** – zaměřuje se na vyhledávání informací, pracuje s technologiemi a netradičními zdroji, kontroluje spolehlivost zdrojů, umí pracovat s technologiemi

- **Vedení lidí (leadership)** – nese odpovědnost za výkon včetně negativního výsledku – analyzuje ho a plánuje opatření, je vzorem pro ostatní, organizuje setkání členů týmu za účelem ztotožnění se stanoveným cílem a zapojuje je do vedení porad, školí, trénuje a koučuje podřízené
- **Ovlivňování ostatních** – má vynikající verbální prezentaci v mateřském jazyce, dokáže výrazně zaujmout i neverbálním projevem, jedná a prezentuje za účelem ovlivnění nebo přesvědčení-k tomu využívá různé metody
- **Celoživotní učení** – je přirozeně zvědavý a otevřený, vyhledává a aplikuje nového informace do praxe, analyzuje svůj neúspěch a poučuje se z chyb, zná své silné a slabé stránky, ty silné rozvíjí (Národní soustava povolání, 2014, [online]).

Doplňující zdroj informací představuje **Etický kodex Asociace poskytovatelů personálních služeb** (dále v textu pod zkratkou APPS). Etický kodex APPS je souhrnem pravidel profesního jednání při poskytování personálních služeb, k jehož přijetí a dodržování se zavazují všichni členové asociace. (Asociace poskytovatelů personálních služeb, 2014, [online]). Jeho dodržováním se společnost XY a všichni její zaměstnanci zavazují:

- Aktivně vyvíjet veškerou činnost směřující k řešení situace klienta, a to v souladu se zájmy, podle jeho pokynů a zadání
- Poskytovat pravdivé, přesné, platné a aktuální informace
- Dodržovat podmínky sjednané v dohodě či smlouvě
- Nesdělovat jakékoliv informace důvěrného charakteru a jakékoliv další informace, které by mohly být označeny jako diskriminační či způsobovat známky nekalé soutěže (zdroj: Etický kodex Asociace poskytovatelů personálních služeb, 2014, [online]).

### 3.3 Analýza a klasifikace dat

Z předchozí fáze jsem získala dostatek relevantních dat k tomu, abych nyní mohla přistoupit k jejich analýze, a následnému vytvoření seznamu konkrétních popisů projevů chování u pracovní pozice obchodní zástupce personální agentury XY.

Za účelem vytvoření seznamu kompetencí jsem se rozhodla porovnat činnosti uvedené v aktuálním popisu pracovního místa obchodní zástupce, který představuje přehled požadavků na pracovníka, tj. za jaké aktivity bude zodpovědný, s kartou typové pozice Národní soustavy povolání. Typová karta pro pozici obchodní zástupce obsahovala přehled vhodných praktických, odborných a měkkých dovedností. Na základě tohoto porovnání jsem nejdříve shromáždila jednotlivé projevy chování bezprostředně korespondující s činnostmi na pozici obchodní zástupce. Dále jsem definovala takové projevy chování, které podporují dosažení stanovených cílů a tím i úspěch na této pozici. K porovnání všech informací o pracovní pozici obchodní zástupce jsem využila ještě interní materiály, kde jsou zakotveny hodnoty společnosti a etický kodex APPS.

Při uspořádání projevů chování do jednotlivých kompetenčních témat jsem vycházela z prostudované odborné literatury uvedené v kapitole 1.3. Konkrétně jsem zvolila Tyronovo pojetí členění kompetencí podle Kubeše, Spillerové a Kurnického, jedná se o tyto oblasti kompetencí: manažerské, interpersonální a technické.

Jednotlivé projevy chování jsem shromáždila podle společných rysů. Výsledkem této fáze je tedy popis projevů chování, seskupených do oblastí, kompetenčních témat včetně označení dokumentu, ze kterého pocházejí. Vše uvádím v přehledné tabulce, viz níže.

Kompetenční téma	Název kompetence	Popis projevů chování
<b>Interpersonální kompetence</b>	Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- velmi dobře formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě (NSP)</li> <li>- zahajuje komunikaci a aktivně naslouchat, dává prostor ostatním, aby vyjádřili svůj názor (NSP)</li> <li>- respektuje názory ostatních a dává najevo svůj zájem, podporovat druhé v projevu, předávat jasné, srozumitelné informace (NSP)</li> <li>- má vynikající vyjadřovací schopnosti po telefonu i osobně (popis pracovního místa)</li> <li>- rychle navazuje vztahy (popis pracovního místa)</li> <li>- prezentuje na vysoké úrovni- jeho prezentace má jasnou strukturu (popis pracovního místa)</li> <li>- kontroluje své emoce, má zdravé sebevědomí, umí se asertivně prosadit (NSP)</li> <li>- zdolává námitky pomocí věcné argumentace (popis pracovního místa)</li> </ul>
	Týmová spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je ochoten pomoci ostatním a sám umí požádat o pomoc (NSP)</li> <li>- aktivně se podílí a podporuje ostatní v jejich činnostech za účelem dosažení společného cíle (NSP)</li> <li>- vystupuje jako rovnocenný partner (firemní hodnoty)</li> <li>- dokáže přicházet s novými návrhy na zefektivnění procesů (NSP)</li> </ul>
	Orientace na klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volí individuální přístup ke každému zákazníkovi (firemní hodnoty)</li> <li>- analyzuje klientovi potřeby a očekávání (firemní hodnoty (firemní hodnoty))</li> <li>- vytváří a udržuje dlouhodobé a oboustranně prospěšné vztahy se zákazníky (firemní hodnoty)</li> <li>- informuje klienta o průběhu realizace zakázky</li> <li>- řeší stížnosti klientů k jejich spokojenosti</li> </ul>
<b>Manažerské kompetence</b>	Plánování a organizování	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umí si zorganizovat čas na pravidelné návštěvy nebo kontaktování zákazníků</li> <li>- efektivně si plánuje schůzky- bere v úvahu místo setkání, na stejný termín si sjednává více schůzek v blízkém okolí</li> <li>- určuje si priority, upřednostňuje řešení neodkladných záležitostí</li> <li>- organizuje své činnosti a čas tak, aby dodržoval termíny, pokud není možné, včas upozorní druhou stranu (NSP)</li> </ul>
	Orientace na	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměřuje se na získání zakázky při</li> </ul>

	výkon	<p>obchodním jednání (popis pracovního místa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neúspěch vnímá jako výzvu (NSP)</li> <li>- plní stanovený osobní plán tržeb (popis pracovního místa)</li> <li>- zvládá práci pod tlakem, reaguje přiměřeně situaci (popis pracovního místa)</li> <li>- vyhledává nové obchodní příležitosti (popis pracovního místa)</li> <li>- rychle a pružně reaguje (popis pracovního místa)</li> <li>- angažuje se nad rámec svých povinností (NSP)</li> </ul>
	Vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nese odpovědnost za výkon včetně negativního výsledku, analyzuje ho a plánuje opatření, je vzorem pro ostatní (NSP)</li> <li>- organizuje setkání členů týmu za účelem ztotožnění se stanoveným cílem a zapojuje je do vedení porad (NSP)</li> </ul>
	Profesionalita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodržuje podmínky sjednané v dohodě či smlouvě (etický kodex)</li> <li>- poskytuje pravdivé, přesné, platné a aktuální informace (etický kodex)</li> <li>- dodržuje platné zákony (firemní hodnoty)</li> <li>- Reprezentuje, společnost-dodržuje Dress Code na jednání s klienty chodí upravený a ve formálním oblečení (popis pracovního místa)</li> <li>- je otevřený změnám (NSP)</li> </ul>
<b>Technické kompetence</b>	Obchodní dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- při jednání využívá cross-sell a up-sell metody (popis pracovního místa)</li> <li>- provádí segmentaci trhu a vybírá vhodnou cílovou skupinu klientů (popis pracovního místa)</li> <li>- připravuje cenovou kalkulaci (popis pracovního místa)</li> <li>- při vyjednávání jedná asertivně a uplatňuje princip win-win (popis pracovního místa)</li> <li>- kontaktuje klienta a předává mu informace o vhodných uchazečích, či o průběhu zakázky, požaduje od klienta zpětnou vazbu a předává jí ostatním zaměstnancům firmy či jednateli (popis pracovního místa)</li> <li>- dokáže aplikovat ice-breaking techniky (popis pracovního místa)</li> <li>- má velmi dobrou znalost kompletní nabídky a specifikace služeb personální agentury XY (popis pracovního místa)</li> <li>- využívá různé zdroje a příležitosti k navazování nových kontaktů (popis</li> </ul>



		pracovní pozice)
	Obecné dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pravidelně a včas eviduje obchodní případy v interní databázi (popis pracovní pozice)</li> <li>- vyplňuje objednávky, sepisuje obchodní smlouvy, připravuje podklady pro obchodní jednání v MS Word (popis pracovní pozice)</li> <li>- připravuje report a cenovou kalkulaci v programu MS Excel (popis pracovní pozice)</li> <li>- připravuje podklady pro prezentaci nabídky v MS Power Point (popis pracovní pozice)</li> <li>- vlastní řidičské oprávnění sk.B a je aktivní řidič (popis pracovního místa)</li> </ul>

Nakonec by měly být jednotlivé projevy chování ověřeny prostřednictvím dotazníku. Tomuto kroku se nebudu v této diplomové práci věnovat, neboť není stanoveným cílem a zpracování této části by mělo za následek překročení rozsahu diplomové práce. V další podkapitole budu pokračovat finální fází popisem kompetencí a tvorbou kompetenčního modelu.

### 3.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Z předchozích fází procesu identifikace kompetencí mám nyní k dispozici popisy projevů chování zařazených do kompetenčních témat. Nejdříve jsem analyzovala popis pracovní pozice, interní materiály personální agentury XY. Jak jsem se již zmínila v kapitole 1.4.5, v tomto kroku je důležité popsat znaky kompetence, dát kompetenci definitivní název a sestavit stupnici. Při pojmenování kompetencí a stupnic se doporučuje dodržovat zásadu srozumitelnosti a užití jednoduchého jazyka (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 57).

Nyní se tedy zaměřím na završení cíle mé práce, sestavení kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce v personální agentuře XY. Po získání všech potřebných informací jsem jednotlivé kompetence pojmenovala a uvedla k nim jejich stručnou charakteristiku. Charakteristiku kompetencí včetně definitivního pojmenování jsem umístila do tabulky, viz níže.

Kompetenční téma	Název kompetence	Charakteristika kompetence
Interpersonální kompetence	Komunikace	Schopnost aktivně a s respektem naslouchat, jasně a srozumitelně se vyjadřovat a předávat informace druhým v psané i mluvené podobě
	Týmová spolupráce	Schopnost přispívat ke společným cílům a podporovat druhé k jejich dosažení

	Orientace na klienta	Schopnost budovat kvalitní a trvalé vztahy s klienty a zajistit jejich loajalitu
<b>Manažerské kompetence</b>	Plánování a organizování	Schopnost určovat pořadí aktivit a efektivně organizovat svůj čas a plánovat své činnosti
	Orientace na výkon	Schopnost tahu na branku a dosahování stanovených cílů bez ohledu na vnější okolnosti
	Vedení lidí	Schopnost převzít osobní odpovědnost v případě neúspěchu týmu, vést setkání a dát prostor ostatním, aby přispěli svými názory
	Profesionalita	Schopnost být důvěryhodný a spolehlivý a takto reprezentovat i společnost
<b>Technické kompetence</b>	Obchodní dovednosti	Umění aplikovat znalosti prodejních technik a nabídky služeb v praxi s cílem získat nové klienty a zajistit objednávky
	Obecné dovednosti	Umění práce s programy MS Office při přípravě podkladů pro jednání a reporting, umění řízení osobního automobilu

V závěrečné fázi tvorby kompetenčního modelu je třeba vytvořit stupnici, která bude sloužit k odlišení úrovní projevů chování. Stupnice slouží k určení míry rozvinutosti a představuje podklad např. při výběru zaměstnanců formou assessment centra nebo při 360 stupňové zpětné vazbě. Rozhodla jsem se pro Hroníkovu pěti bodovou stupnici, neboť je srozumitelná, jasně popisuje jednotlivé úrovně kompetence a je vhodná i pro méně zkušené hodnotitele (Hroník, 2006, s. 42-45). Označení optimální úrovně usnadňuje orientaci a napomáhá ke zpracování výsledků. Bodová hodnota 3 označuje optimální úroveň kompetencí pro výkon obchodního zástupce. V případě, že by projevy chování nedosahovaly této úrovně a docházelo by poklesu, je žádoucí zajistit jejich rozvoj.

<b>Bodová hodnota</b>	<b>Přibližná charakteristika</b>
<b>0</b>	Nedostatečná „ohrožující“ úroveň. Registrujeme zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
<b>1</b>	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
<b>2</b>	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá

	Kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačených slabých stránek.
3	<b>Optimální úroveň. Přesně odpovídá Kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.</b>
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat dílčí oblast ke zlepšení.

Obr. č. 7: Hodnocení pracovníků (Hroník, 2006, s. 43)

### **3.5 Ověření a validizace vzniklého modelu**

Po sestavení kompetenčního modelu následuje finální fáze – ověření a validizace kompetenčního modelu. Testování modelu probíhá ještě před samotným užíváním, neboť se jedná o prověření, zda kompetence skutečně zaručují mimořádný výkon na konkrétní pracovní pozici. Jedním z nástrojů, který lze k tomuto účelu využít je 360stupňová zpětná vazba. Celý proces tvorby modelu završuje implementace do systému řízení lidských zdrojů. V souvislosti se stanoveným cílem této práce, návrhem kompetenčního modelu obchodního zástupce a jeho využitím, se nebudu již v této práci zabývat jeho ověřováním. Tato problematika netvoří dílčí cíl práce a aplikace kompetenčního modelu v praxi vyžaduje jiné nastavení metodiky, které by již překročilo stanovený rozsah závěrečné práce.

### **3.6 Možnosti využití kompetenčního modelu**

Závěrem této části práce bych věnovala prostor pro zhodnocení stávajících personálních procesů a návrhu doporučení k využití kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce ve společnosti XY. Aby kompetenční model splnil svůj účel, měl by být propojen jak s podnikovou strategií, tak personální strategií firmy XY. Kompetenční model, jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, tvoří základnu pro navazující personální činnosti a má široké spektrum využití.

#### **Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců lze provádět různými způsoby. Mezi nejběžněji využívané metody dle Koubka patří dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovních způsobilostí (iq testy, znalostní testy, testy osobnosti), Assessment centra, výběrový pohovor. Z nabídky různorodých metod nelze spoléhat pouze na jednu z nich, ale je vhodné metody zkombinovat (Koubek, 2005, s. 164).

Jedním z nástrojů vhodných k ověření kompetencí u více kandidátů najednou je uspořádání Assessment Centra. Nespornou výhodou přináší velká časová úspora v podobě účasti několika kandidátů, na druhé straně je časově náročné zaškolit hodnotitele, aby spolehlivě rozeznali definované projevy chování a výsledek byl objektivní (Kubeš, Spillerová, Kurnický, s.96-97).

V oblasti výběru nových zaměstnanců ve společnosti XY nám kompetenční model poskytuje souhrn parametrů, podle kterých budeme schopni posuzovat jednotlivé projevy chování kandidátů na pozici obchodní zástupce.

V kapitole 3.1 byla pozice obchodního zástupce označena za klíčovou, neboť na výkonu závisí naplňování cílů a růst společnosti XY na trhu poskytovatelů personálních a vzdělávacích služeb. S ohledem na velikost společnosti a aktuální situaci je obsazení této pracovní pozice zásadním krokem a nemělo by dojít při výběru pracovníka k pochybení. Realizaci Assessment Centra nepokládám za vhodnou formu výběru ve společnosti XY, s.r.o., neboť se jedná o malou firmu, která má v současné době čtyři zaměstnance. V souvislosti s předpokládanou finanční a časovou náročností věnovanou přípravě hodnotitelů nepovažuji tuto metodu za efektivní a přínosnou.

Navrhuji využít definované popisy projevů chování v rámci rozhovoru založeného na kompetencích (Competency Based Interview) jako kritéria ideálního kandidáta. Otázky kladené uchazeči by měly směřovat na to, jakým způsobem jednal v konkrétních situacích.

### **Oblast rozvoje zaměstnanců**

Primárním krokem v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě je stanovení konkrétních potřeb. Vzdělávací potřeba představuje deficit, ve znalostech a dovednostech potřebných k vykonávání pracovní činnosti.

Ve společnosti XY slouží k tomuto účelu výsledky z pravidelného hodnocení zaměstnanců. Na základě výsledku hodnocení si zaměstnanec navrhne individuální rozvojový plán, který zkonkretizuje se svým nadřízeným. Vzdělávání probíhá na základě dohody mezi nadřízeným a zaměstnancem. Externí lektori připravují vzdělávání pro klienty – využívá se tedy volných míst na kurzech. Kariérní růst zaměstnanců ve společnosti XY je omezený velikostí společnosti a tedy kapacitou pracovních míst v rámci organizační struktury. Díky kompetenčnímu modelu se nabízí možnost rychleji a přesněji identifikovat oblasti rozvoje. Prostřednictvím stupnice s jednotlivými úrovněmi lze v případě poklesu úrovně kompetencí pod optimální hranici zahájit jejich rozvoj.

### **Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců**

Pro účely hodnocení pracovního výkonu se jako nejčastější způsob využívá 360 stupňová zpětná vazba. Metoda 360stupňové zpětné vazby spočívá v hodnocení zaměstnance dalšími osobami, které se zaměstnancem spolupracují. Kromě sebehodnocení zaměstnance vstupuje do hodnocení jeho nadřízený, podřízení (pokud nějaké má), kolegové a také zákazníci. Ke sledovaným kompetencím se vytvoří hodnotící stupnice, na které hodnotitelé vyberou na jaké úrovni je kompetence hodnoceného (Kubeš, Šebestová, 2008, s.14-15).

Ve společnosti XY je zavedeno pravidelné roční hodnocení, které probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Zaměstnanec si před společným setkáním zamyslí nad otázkami: jaké jsou jeho silné a slabé stránky, co ho v práci baví nejvíce, co nejméně a co by mu pomohlo ke zlepšení jeho pracovního výkonu. Nadřízený se rovněž zamyslí nad těmito otázkami a na společném setkání dojde k diskusi. S ohledem na velikost společnosti neshledávám metodu 360 stupňové zpětné vazby za vhodnou pro společnost XY, s.r.o., protože by její výsledek nemohl být považován za spolehlivý, neboť by bylo náročné sestavit dotazník, tak, aby všichni respondenti byli schopni posoudit, do jaké míry se daná kompetence u hodnoceného projevuje. Spolupracovníci, kolegové či klienti se setkávají s obchodním zástupcem při různých situacích a bylo by časově i finančně náročné zmapovat identické typy situací, kterých se dané kompetence týkají.

Navrhuji zachovat hodnocení zaměstnanců formou zpětné vazby, nikoliv však 360 stupňové, ale pouze v rovině nadřízený a zaměstnanec. Sestavený kompetenční model by mohl být aplikován při hodnocení pracovního výkonu, protože kompetence a popisy projevů chování jsou přesnější a mají větší vypovídající hodnotu, do jaké míry pracovník plní svou pracovní roli, než výše zmíněné otázky. K jednotlivým kompetencím se vytvoří otázky a odpovědi budou zaznamenány na stupnici hodnocení.

## **Závěr**

Cílem této práce bylo vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce v personální agentuře XY. V první části práce jsem pomocí odborné literatury terminologicky ukotvila pojmy, které jsem následně využila při identifikaci a následném vytvoření kompetenčního modelu. Jednalo se o pojetí řízení lidských zdrojů, kompetence a její složky, členění. V další části specifikuji kompetenční model, jeho druhy a proces jeho tvorby. Dále jsem definovala pozici obchodní zástupce, v němž působí pozice obchodní zástupce.

V praktické části jsem popsala za pomoci interních dokumentů a vlastních zkušeností prostředí společnosti XY. K identifikaci kompetencí jsem čerpala zdrojové informace z dokumentů spjatých s pracovní pozicí – konkrétně se jednalo o interní dokumenty poskytnuté společností XY, konkrétně popis pracovního místa, soubor firemních hodnot. Další zdroj představovala karta typové pozice z databáze kompetencí pocházející z Národní soustavy povolání a etický kodex Asociace poskytovatelů personálních služeb. K identifikaci kompetencí jsme zvolila techniku analýzy zmíněných dokumentů. Za pomoci výstupů z této analýzy a odborné literatury jsem sestavila návrh kompetenčního modelu obchodního zástupce ve společnosti XY a v závěru této práce jsem navrhla jeho možné využití.

## **Anotace**

**Příjmení a jméno autora:** Michaela Patová

**Název katedry a fakulty:** Katedra sociologie a andragogiky FF UP v Olomouci

**Název práce:** Kompetenční model obchodního zástupce personální agentury XY

**Vedoucí práce:** Mgr. Jitka Doležalová

**Počet znaků:** 111 076

**Počet příloh:** 0

**Počet titulů použité literatury:** 31

**Klíčová slova:** kompetence, kompetenční model, obchodní zástupce

**Keywords:** competence, competency model, sales representative

Cílem této diplomové práce je vytvoření kompetenčního modelu obchodního zástupce personální agentury XY. V první části práce se věnuji terminologickému ukotvení pojmů, které využívány při identifikaci kompetencí a sestavování kompetenčního modelu. V praktické části práce jsem při tvorbě kompetenčního modelu čerpala z analýzy dokumentů, jednalo se o interní materiály, především o popis pracovního místa. Dále jsem vycházela z karty typové pozice z databáze Národní soustavy povolání. Výstupem této analýzy je popis kompetencí a sestavený kompetenční model. V závěru této diplomové práce uvádím, jaké jsou možnosti využití kompetenčního modelu v personální agentuře XY.

The aim of this thesis is to create a competency model of sales representative in recruitment agency XY. The first part is devoted to terminological anchoring terms that are used in identifying competencies and creating competency model. In the practical part I create a competency model drawn from the analysis of the document, it was the internal materials, especially the job description. I also relied on card type position from Database of the National Occupation. The output of this analysis is the description of competencies and completed competency model. At the end of this thesis I also refer to the possibilities of using the competency model in personnel agency XY.



## Seznam literatury a ostatních zdrojů

### Literatura

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1996.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést pohovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- ELEGBE, J. A. *Talent Management in the Developing World: Adopting a Global Perspective*. Gower Publishing, Ltd., 2010.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006.
- HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press 2008.
- JANDOUREK, J. *Průvodce sociologií*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Managerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách, 4. aktualizované vydání*. Praha: Grada publishing, 2011.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003.

- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005.
- PROCHÁZKA J., VACULÍK M., SMUTNÝ P., *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012.
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.
- TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ M., *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008.
- VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011.

### **Interní materiály společnosti XY**

Organizační struktura

Prezentace společnosti

Firemní hodnoty

Popis pracovního místa obchodní zástupce společnosti XY

## **Elektronické zdroje**

Karta typové pozice Národní soustava povolání dostupné z:

[http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?kod\\_sm1=17&id\\_jp=102008](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?kod_sm1=17&id_jp=102008) [cit. 25.

9. 2014]

Encyklopedie profesí - obchodní zástupce dostupné z:

<http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/o/obchodni-zastupce/> [cit. 25. 9. 2014]

Etický kodex Asociace poskytovatelů personálních služeb dostupný z:

<http://www.apps.cz/eticky-kodex1.html> [cit. 28. 12. 2014]