

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Kompetence manažera

Daria Radchenko

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daria Radchenko

Podnikání a administrativa

Název práce

Kompetence manažera

Název anglicky

Managerial competencies

Cíle práce

Cílem práce je sestavit kompetenční model specifické pracovní pozice ve vybrané organizaci.

Metodika

Student v práci vypracuje teoretická východiska k problematice identifikace kompetencí a prakticky sestaví kompetenční model pro vybranou pracovní pozici.

Doporučený rozsah práce

40-50 stran A4

Klíčová slova

Management, manažer, kompetence, kompetenční profil

Doporučené zdroje informací

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

CVETKOV, A. Menedgment. St.Petersburg: Piter, 2013, 258 s. ISBN 978-54-980-7146-6

DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008.
Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4

KUBEŠ, M. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9

VÁCHAL, J. Podnikové řízení: praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci Kompetence manažera jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2016

Daria Radchenko

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Švecovi, Ph.D., za odborné vedení mé práce, za poskytnuté rady, cenné připomínky a doporučení.

Kompetence manažera

Managerial Competencies

Souhrn

Tématem této bakalářské práce jsou kompetence manažera. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část se věnuje pojmům manažer a management, kompetence, funkce manažera, manažerské dovednosti a manažerské činnosti. Rovněž obsahuje jednotlivé kompetence manažera a kompetenční modely.

V praktické části bude vybrán podnik "Sammit Motors (Vladivostok)", na jehož příkladu je znázorněno, jakým způsobem funguje systém manažerských dovedností v praxi a jak je vytvořen kompetenční model.

Cílem práce je sestavit kompetenční model specifické pracovní pozice ve vybrané organizaci. Dílčími cíli bude analyzovat pojmy kompetence manažera a kompetenční modely.

Summary

The theme of this thesis are the competencies of a manager. The work is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part deals with the concepts of executive and management skills, executive function, managerial skills and managerial activities. It includes individual competencies and competency models manager.

In the practical part will be focus on the enterprise "Sammit Motors (Vladivostok)." On its example we will show, how managerial skills work in practice and how the competency model is created.

The aim is to build a competency model specific to job positions in an organization. The partial objectives focus on the analysis of the concepts of competencies and managerial competency models.

Klíčová slova: Management, manažer, kompetence, kompetenční model.

Keywords: Management, manager, competencies, competency model.

Obsah

1	ÚVOD	8
1.1	METODIKA PRÁCE	9
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
2.1	MANAGEMENT	11
2.2	MANAŽER.....	15
2.2.1	<i>Funkce manažera</i>	19
2.2.2	<i>Manažerské dovednosti / činnosti</i>	22
2.3	KOMPETENČNÍ MODELY	24
2.3.1	<i>Definice a struktura kompetenčního modelu</i>	27
3	PRAKTICKO-ANALYTICKÁ ČÁST	31
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI	31
3.2	POPIS FUNKCE A NÁPLNĚ PRÁCE MANAŽERA VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	33
3.3	PRIMÁRNÍ VÝZKUM	35
3.3.1	<i>Rozhovor s manažerem ve vybrané organizaci</i>	35
3.3.2	<i>Dotazníkové šetření pro zaměstnance – zjištění náplně práce, odpovědností a kompetencí manažera</i>	36
3.3.3	<i>Shrnutí provedené analýzy a doporučení</i>	38
4.	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	JINÉ ZDROJE.....	54
	SEZNAM TABULEK	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce jsou kompetence manažera. Jakákoli řídicí činnost se skládá z nějakého souboru relativně stálých úkolů. Poměr těchto úkolů je dán velikostí podniku, jeho strukturou a způsobem rozdělení pravomocí ve společnosti. Manažer během své práce řeší velký počet problémů, a právě proto počet jeho kompetencí musí odpovídat objemu úkolů, které jsou obsahem jeho práce. Úspěšný manažer musí být odborníkem ve své profesionální činnosti (výroba, technologie, prodeje, atd.), ale i umět organizovat, inspirovat a řídit pracovní kolektiv. Jen v tomto případě řídicí pracovník dosáhne úspěchu. Lidský kapitál v současné době patří k nejdůležitějším aktivům podniků, a proto otázka kompetencí manažerů je velice aktuální. Zdaleka ne každý odborník ve své profesionální činnosti může být zároveň dobrým manažerem. Jaké dovednosti a zkušenosti musí mít manažer pro vykonávání své činnosti? Na čem je založena úspěšnost řízení týmu? Na tyto a jiné otázky se pokusím odpovědět v této práci.

Práce bude rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část se bude věnovat základním pojmům, se kterými se v práci dá setkat. Budou definovány termíny manažer a management, vysvětleny pojmy kompetence, funkce manažera, manažerské dovednosti a manažerské činnosti a rozdíly mezi nimi. Rovněž budou popsány jednotlivé kompetence manažera a kompetenční modely.

V praktické části bude vybrán podnik, na jehož příkladu bude znázorněno, jakým způsobem funguje systém manažerských dovedností v praxi. Tato část začne představením společnosti a její řídicí struktury. Bude zvolena konkrétní manažerská pozice, popsány její funkce a náplň práce manažera. Jeho kompetence budou přiblíženy pomocí rozhovoru se zaměstnancem společnosti, který v této funkci pracuje. Ostatní zaměstnanci odpovědí na dotazníkové šetření, ve kterém vyjádří svůj názor na náplň práce, odpovědnosti a kompetence manažera. Na konci praktické části budou poznatky shrnuty a budou vytvořena doporučení pro zefektivnění činnosti manažera.

CÍL PRÁCE: Hlavním cílem práce je sestavit kompetenční model specifické pracovní pozice ve vybrané organizaci. Dílčími cíli bude analyzovat pojmy kompetence manažera a kompetenční modely.

1.1 Metodika práce

V práci budou vypracována teoretická východiska k problematice identifikace kompetencí a v praktické části bude sestaven kompetenční model pro vybranou pracovní pozici.

V práci jsou použité následující **metody**:

- literární rešerše
- dotazníkové šetření
- rozhovor s manažerem
- analýza, syntéza

Pro zpracování literární rešerše budou použity tištěné a elektronické zdroje v českém a ruském jazyce. Mezi knižní tituly například patří kniha "Management" A. Cvetkova, "Rozvoj a vzdělávání manažerů: trendy a teorie" I. Folwarczné, "Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů" M. Kubeše, "Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu" I. Plamínka a mnoho dalších.

2 Teoretická východiska

V současné době kompetence vykonávají důležité role v politice a praxi řízení lidských zdrojů. V některých organizacích se soubor kompetencí nachází v centru pozornosti celé kompletní práce s personálem a používá se pro dosažení konkrétních cílů.

Dříve hodně pozornosti bylo věnováno výsledkům práce a jen málo chování lidí, kteří dosahují určitých výsledků. Nyní nastal čas, kdy požadavky na vysoce kvalitní produkty a kvalitní služby donutily firmy dávat pozor na to, jak jejich styl vykonávání práce umožňuje získávat a udržovat výhodné postavení na trhu.

Teorie kompetencí byla vyvinuta americkými psychology jako odpověď na otázky: proč zaměstnanci, kteří mají prestižní diplomy a úspěšně složili kvalifikační zkoušky, často tak neefektivně vykonávají svou práci? Na základě čeho lze předvídat výkonnost zaměstnance? (BLATNÝ, 2010, str. 72)

Po letech výzkumu psychologové udělali následující závěr: ani zkušenosti, ani diplomy ani doporučení kolegů ve skutečnosti nemohou zaručit to, že zaměstnanec bude dost dobře vykonávat tu či onu práci (BLATNÝ, 2010, str. 72). Ukázalo se, že největší příležitost přesně předvídat kvalitu výkonu práce zaměstnance dávají jeho kompetence.

V posledních desetiletích probíhají významné změny ve stupnici hodnot zaměstnanců. Takové z nich jako dluh, disciplína, poslušnost ztrácejí svůj význam. Ale zvyšuje se význam hodnot, spojených se sebevyjádřením jedince. Kvůli tomu styl řízení musí brát v úvahu tvůrčí činnost, volnost a odpovědnost, rozšíření kontaktů s vedením a kolegy, zvyšování kvalifikace apod. Manažeři mají k dispozici dostatek zdrojů a prostředků pro to, aby působili na vznik a vývoj organizační kultury společnosti, ale mnohým chybějí znalosti, jak ji analyzovat a měnit v žádaném směru. Analýza kompetencí manažerů je důležitá v sociálně-psychologickém aspektu a umožňuje sledovat vztah sociálního postavení osoby a výkonnosti organizace v rámci řízení a vývoje komplexního systému rozvoje podniků (HRONÍK, 2007, str. 61).

Sociálně-ekonomické aspekty způsobily změny požadavků, představ a sociálních očekávání ve vztahu k vedoucím a manažerům. To umožňuje zkoumat nejen otázku obsahu psychologických důvodů hodnocení manažera ze strany podřízených, ale v širším

teoretickém kontextu i zvážit vliv kognitivního obrazu (představy, hodnocení, očekávání) na procesy udržování a změny organizační kultury.

Výzkum vlastností manažerské činnosti v procesu formování a změn organizační kultury se stává zvláště aktuálním úkolem v období ekonomické transformace a nestability vnějšího prostředí.

2.1 Management

Management a manažeři jsou nezbytní v každé organizaci: od malé do největší. Je to specifický orgán jakékoliv instituce. Právě díky nim organizace existuje jako taková a může úspěšně vykonávat svou činnost. Ani jedna z institucí za žádných okolností by nemohla fungovat bez manažerů.

Management - to je řízení sociálně-ekonomických organizací v podmínkách tržní ekonomiky, jejichž cíle, jako obvykle, jsou ekonomické (TURECKIOVÁ, 2004, str. 27).

Management představuje oblast znalostí a odborných činností, zaměřených na stanovení a realizaci cílů organizace, a to pomocí racionálního využívání současných zdrojů. Původně se management začal rozvíjet jako teorie řízení výroby a pak se transformoval v teorii řízení lidí a jejich chování.

Podle Vebera management *„představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách“* (SRPOVÁ, 2010, str. 116).

Konečným cílem managementu je zajistit ziskovost nebo výnos firmy prostřednictvím racionální organizace výrobního procesu, včetně řízení výroby a rozvoje technicko-technologické základny, stejně jako efektivní využití lidských zdrojů při současném zvýšení kvalifikace, tvůrčích aktivit a loajality každého zaměstnance (DUCHOŇ, 2008, str. 134).

Ziskovost firmy svědčí o účinnosti její výrobní a odbytové činnosti, kterých je dosaženo pomocí minimalizace nákladů (náklady na suroviny, materiály, energie, mzdové náklady,

financování) a maximalizace příjmů z výsledků výroby - produkce zboží a služeb (ŘŮČKOVÁ, 2011, str. 11).

Management je povolán k tomu, aby vytvářel podmínky pro úspěšné fungování firmy na základě toho, že zisk není důvodem existence firmy a výsledek její činnosti je vždy nakonec určován trhem. Zisk vytváří určité jistoty pro další vývoj firmy, protože jen zisk a jeho hromadění v podniku v podobě různých rezervních fondů umožňuje omezit a překonat rizika spojená s realizací produktů na trhu. Situace na trhu se neustále mění, probíhají změny na trhu konkurentů, v podmínkách a formách financování, stavu hospodářské konjunktury v odvětví nebo v celé zemi, v podmínkách obchodování na světových komoditních trzích. Z toho vyplývá konstantní přítomnost rizika. Cílem managementu v těchto podmínkách je neustálé překonávání rizika nebo rizikových situací nejen v přítomnosti, ale i v budoucnosti. Pro omezení rizika jsou vyžadovány určité rezervní peněžní prostředky a poskytování manažerům určité míry svobody a samostatnosti v obchodní činnosti s cílem rychlého reagování a přizpůsobení měnícím se podmínkám (ZUZÁK, 2009, str. 11).

Nejdůležitějším úkolem managementu je zajistit výrobu zboží a služeb s ohledem na potřeby spotřebitelů na základě dostupných materiálních a lidských zdrojů (TOMEK, 2007, str. 272). Zajištění ziskovosti podniku a jeho stabilní pozice na trhu také patří mezi nejhlavnější úkoly managementu.

Na obsah managementu působí dvě skupiny faktorů: (TOMEK, 2007, str. 273)

- trend vývoje organizace;
- osobitost národních faktorů vývoje ekonomiky.

Kategorie managementu – to jsou nejčastější a základní pojmy, které odrážejí aktuální vlastnosti a stabilní vztahy v procesu řízení organizace.

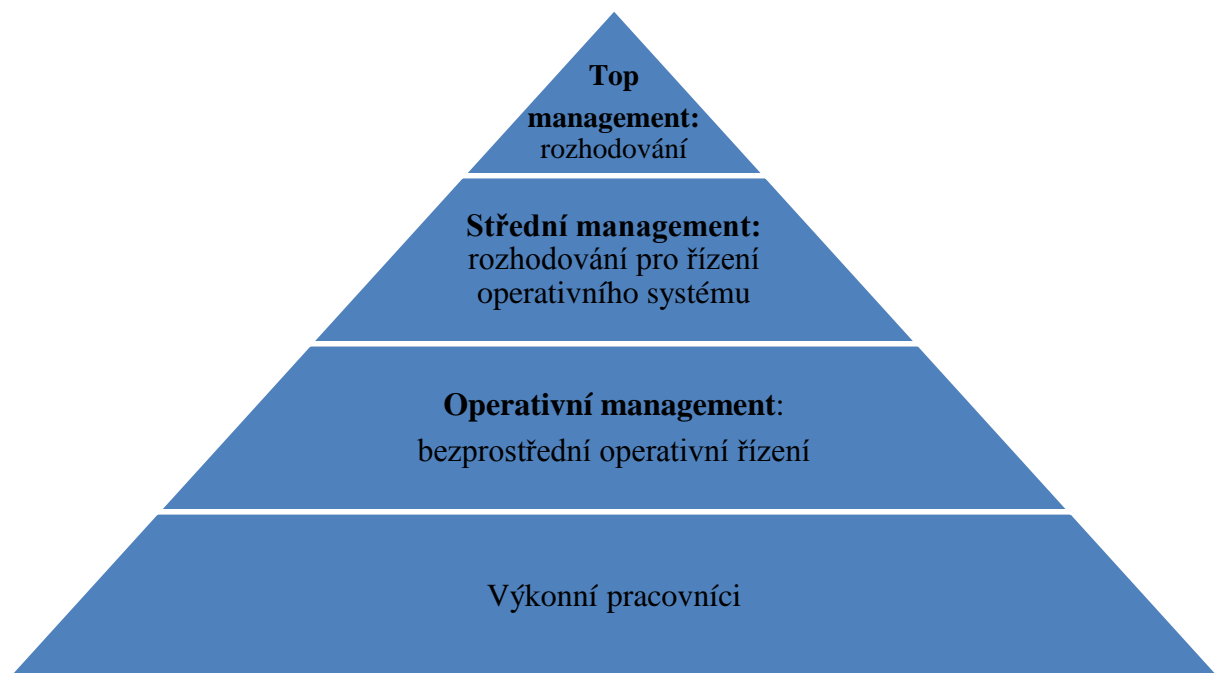
Mezi základní kategorie managementu patří: (TOMEK, 2007, str. 273)

- objekty a subjekty;
- funkce;
- druhy;

- metody;
- principy managementu.

Obsah, formy a metody managementu závisejí na hierarchické úrovni jejich implementace v organizaci. Obvykle v podniku lze rozlišit tři hierarchické úrovně řízení: vrcholová, střední a základní. Střední management obsahuje střední řídicí úrovně ve společnosti (vedoucí oddělení). K nejnižšímu managementu patří manažeři nejnižší úrovně řízení (vedoucí směny, kanceláře). Na obrázku č. 1 lze vidět, že čím „nižší je pozice řízení, tím menší je i kvalita a rozsah strategických rozhodování a tím více roste podíl výkonných činností“ (LANG, 2007, str. 12).

Obrázek 1: Pyramida řízení



Zdroj: LANG, 2007, str. 12

Rozlišujeme funkcionální, obecný a projektový management jako horizontální směry managementu. Obecný management spočívá v řízení určitých sfér organizace vcelku nebo odděleními samostatnými hospodářskými jednotkami. Funkcionální management určuje jednotlivé činnosti podniku ve směru od vstupu k výstupu (prodej, nákup, finance atd.).

Projektový management spočívá v řízení určité oblasti činnosti organizace, nebo její části. Například řízení inovační činnosti, personálu, marketingu, financí apod.

Na základě obsahu se rozlišují normativní, strategický a operativní management: (CVETKOV, 2013, str. 49)

- Normativní management zahrnuje vývoj a realizaci filozofie organizace, její obchodní podmínky, definice pozice organizace na konkurenčním trhu a vytváření společných strategických záměrů.
- Strategický management je „soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů“ (FOTR, 2012, str. 25)
- Operativní management předpokládá vývoj taktických a operativních opatření, zaměřených na praktickou realizaci přijatých strategií pro rozvoj organizace.

Metody managementu - jedná se o systém pravidel a postupů pro řešení různých úkolů řízení s cílem zajistit efektivní rozvoj organizace.

Lang určuje následující metody managementu (LANG, 2007, str. 16):

- management by alternatives – stanovení určitého rozhodnutí na základě určení alternativních přístupů k řešení;
- management by breakthrough – rozbití organizačních struktur pro dosažení změn;
- management by delegation – pracovníci samostatně odpovídají za své úkoly a kompetence;
- management by exception – rozsáhlá delegace, decentralizace úkolů;
- management by objectives – domluva se zaměstnanci při delegaci kompetencí rozhodování;
- management by participation – vysoká identifikace zaměstnanců s cíli podniku;
- management by results – plánování cílů je jádrem řízení, které je zaměřeno na výsledek;

- management by systém – systematizace použitelných metod uskutečnění určitých pracovních postupů.

Principy managementu jsou obecné zákonitosti a stabilní požadavky, jejich splnění také zajišťuje efektivní rozvoj organizace.

Mezi základní principy efektivního managementu patří následující součásti (DUCHONĚ, 2008, str. 111):

- integrita systému;
- hierarchické pořadí;
- cílové zaměření;
- kombinace centralizace a decentralizace;
- demokratizace.

Subjekty managementu, to jsou manažeři různých úrovní, kteří mají stálou pozici v organizaci a jsou obdařeni pravomocí k rozhodování v určitých oblastech činnosti organizace.

2.2 Manažer

Pojem „manažer“ se vztahuje na tyto pracovníky (FOLWARCZNA, 2010, str. 15):

- organizátor konkrétních druhů prací v rámci jednotlivých oddělení nebo cílových skupin;
- vedoucí organizace;
- nadřízený vůči podřízeným;
- administrátor všech úrovní řízení, který organizuje práci pomocí řízení moderními metodami.

Specifika práce manažera je konečný výsledek jeho činnosti — rozhodnutí, organizace a realizace, kterého jsou obsahem práce manažera.

Řešení, to je vědomý závěr o provádění nějaké činnosti. Potřeba rozhodování je dána přítomností předem známých úkolů, a také výskytem nových úkolů nebo objevem problémů, které vyžadují provádění regulace.

Konečný výsledek činnosti manažera v různých zemích je hodnocen odlišně (viz tabulka 1).

Tabulka 1: Vlastnosti konečného výsledku činnosti v managementu

Management	Konečný výsledek
Americký	Úroveň zisku podniku nebo sociální účinnost institucionální organizace
Japonský http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/modeli-menedzhmenta.html	Zlepšování mezilidských vztahů
Evropský	Formování kvality výrobku

Zdroj: vlastní zpracování na základě CVETKOV, 2013, str. 54

Hlavní úkoly manažera za účelem dosažení cílů organizace jsou tyto (TURECKIOVÁ, 2004, str. 71):

- zajištění fungování subsystému zásobování;
- zajištění fungování výrobního systému;
- zajištění fungování subsystému uvádění výrobků na trh;
- zajištění fungování finančního subsystému;
- zajištění fungování inovačního subsystému;
- zajištění fungování sociálního subsystému.

Bez ohledu na to, kolik v podniku existuje úrovně řízení, manažeři se tradičně dělí na tři kategorie (DUCHOŇ, 2008, str. 7):

- vrcholoví manažeři;
- manažeři střední linie;
- manažeři první linie.

Tabulka 2: Manažerská hierarchie

3. Vrcholoví manažeři (prezident, viceprezident, generál, rektor univerzity)
2. Manažeři střední linie (hlavní účetní, hlavní inženýr, ředitel podniku)
1. Manažeři první linie (vedoucí výroby, mistr, vedoucí oddělení marketingu)

Zdroj: vlastní zpracování na základě DUCHOŇ, 2008, str. 7

Vrcholoví manažeři – to je nejvyšší organizační úroveň řízení, nejméně početná v organizační struktuře. Manažeři vyšší úrovně jsou odpovědní za strategické otázky činnosti, za celkový rozvoj organizace a za přijetí strategických rozhodnutí. Vznik těchto kategorií manažerů vzniká z potřeby organizace, koordinace, regulace a kontroly činnosti strukturálních úseků organizace v souladu dělbou práce (DUCHOŇ, 2007, str. 8).

Klasický management považuje manažery vrcholového managementu za osoby, které jsou odpovědné za přijetí důležitých rozhodnutí pro organizaci a její hlavní složky. Složitost práce vrcholových manažerů spočívá v tom, že je třeba neustále a průběžně analyzovat nejen poskytnuté informace, ale také na základě porovnání s informacemi o okolním prostředí vnášet korektivy do činnosti firmy (BĚLOHLÁVEK, 2008, str. 131).

Manažeři střední linie jsou odpovědní za organizaci činnosti a řešení problémů na úrovni různých jednotek organizací. Manažeři na této úrovni plánují, organizují, koordinují a řídí činnost svých podřízených. K manažerům střední úrovně patří vedoucí obchodních struktur, vedoucí funkčních úseků organizace (ekonomická, finanční, právní, dopravní oddělení, oddělení marketingu, průzkum trhu a cen, reklama apod.) (DUCHOŇ, 2008, str. 9).

Manažeři první linie v podstatě provádějí kontrolu plnění výrobních úkolů pro nepřetržité zajištění bezprostředních informací o správnosti plnění těchto úkolů. Představitelé této úrovně jsou často odpovědní za přímé využití jim přidělených zdrojů, jako jsou suroviny a vybavení. Většina manažerů začíná svou profesní a řídicí kariéru právě v této funkci.

Na manažera jsou v závislosti na jeho úrovni řízení kladeny vysoké požadavky, a to zejména (HOSPODÁŘOVÁ, 2008, str. 15):

- dostupnost všeobecných znalostí v oblasti řízení podniku;
- kompetence v oblasti technologie výroby v tom odvětví, ke kterému patří firma;
- dovednosti podnikání, schopnost znát a chápat situaci na trzích, schopnost projevit iniciativu a aktivně alokovat zdroje firmy v nejvíce ziskové oblasti;
- přijetí odůvodněných a kompetentních řešení na základě dohod s podřízenými;
- dostupnost praktických zkušeností a znalostí v oblasti analýzy ekonomické situace na hlavních trzích nebo jejich segmentech, na kterých se již pracuje nebo chystá pracovat;
- schopnost analyzovat činnost a akce firem konkurence;
- schopnost předvídat trendy vývoje hospodářské konjunktury, trendy poptávky, opatření státní regulace ekonomiky ve své zemi a v dalších zemích, na jejichž trzích se firma snaží zvýšit nebo udržet své pozice.

Důležitým požadavkem na manažera je samozřejmě schopnost řídit lidi. Patří sem (HOSPODÁŘOVÁ, 2008, str. 16):

- dokonalá znalost svých přímých podřízených, jejich schopností a možností provedení konkrétní práce;
- znalost podmínek, spojující podnik a pracovníky; ochrana zájmů personálu;
- odstranění neschopných zaměstnanců s cílem udržení jednoty a správnosti fungování firmy.

2.2.1 Funkce manažera

Hlavním úkolem manažerů je vytváření příznivých podmínek pro personální činnost, aby jedinec přispěl k dosažení skupinových cílů s minimálními náklady peněz, času, úsilí a také s minimálním nepohodlím.

Proto pro realizaci řídicích činností by manažer měl plnit následující funkce (SRPOVÁ, 2010, str. 120):

- plánování
- organizování
- motivace
- kontrola
- koordinace

Plánování – to je jeden ze způsobů, s jejichž pomocí manažeři zajišťují jednotný směr úsilí všech členů organizace k dosažení celkových cílů organizace. Plánování, to je první a nejdůležitější funkce řízení procesu, která představuje proces vytvoření plánu, jenž definuje, čeho je třeba dosáhnout a pomocí jakých metod v souladu s časem a prostorem (LOJDA, 2011, str. 30).

Pokud plánované ukazatele jsou nedostatečně odůvodněny, výsledek práce bude nízký, a to bez závislosti na pozdějších fázích. Na správně formulovaných plánech do značné míry závisí kvalita řízení.

Funkce plánování zahrnuje rozhodování o tom, jaké by měly být cíle organizace a nástroje pro dosažení těchto cílů. Plánování odpovídá na následující tři hlavní otázky (BLAŽKOVÁ, 2007, str. 25):

1. Kde jsme nyní? Manažeři musí zhodnotit silné a slabé stránky organizace v takových důležitých oblastech, jako jsou finance, marketing, výroba, výzkum a vývoj, pracovní zdroje apod.
2. Kam směřujeme? Hodnocení příležitostí a hrozeb v oblasti organizačního prostředí, jako jsou konkurence, zákazníci, zákony, ekonomické podmínky, technologie,

zásobování, sociální a kulturní změny. Vedení určuje, jaké by měly být cíle organizace a co může zabránit organizaci v dosažení těchto cílů.

3. Jak budeme dosahovat cíle? Manažer musí nastavit a rozdělit konkrétní úkoly mezi personál, aby co nejrychleji dosáhl určitých cílů organizace.

Organizování

Tato funkce řízení tvoří strukturu organizace a poskytuje jí všechny nezbytné prvky (personální, výrobní prostředky, peněžní prostředky, materiály, atd.). Právě v této fázi jsou vytvořeny podmínky pro dosažení cílů organizace (VOCHOZKA, 2012, str. 317). Dobrá organizace personální práce umožňuje dosáhnout efektivnějších výsledků.

Mezi konkrétními formami organizace činnosti lze rozlišit tyto (CVETKOV, 2013, str. 59):

- delegování pravomocí;
- vytvoření organizační struktury podniku;
- reglementace práv, povinností, profesionálních funkcí pracovníků (právní vyřízení práv a povinností v pracovních příručkách, v pracovních smlouvách);
- normování systému práce a termínů plnění určitých úkolů;
- školení zaměstnanců;
- přijímání manažerských rozhodnutí, vydávání nařízení, příkazů.

Motivace

Motivace je proces přesvědčování jiných lidí k činnosti pro dosažení určitých cílů organizace. V průběhu plnění této funkce manažer uskutečňuje materiální a morální stimuly zaměstnanců, vytváří co nejpříznivější podmínky pro projevení jejich schopností a profesionálního „růstu“. Při správné motivaci personál organizace plní své povinnosti v souladu s cíli a plány této organizace.

Proces motivace zahrnuje vytvoření příznivých podmínek na pracovišti a možnost uspokojení potřeb personálu, za předpokladu řádného plnění jejich povinností. *„Manažer, který umí motivovat, vlastně „hněte“ ze dvou vstupů, které si nemusí navzájem vyhovovat, tedy z člověka a úkolu, kombinací dvou produktů: požadovaného výsledku a lidské*

spokojenosti“ (PLAMÍNEK, 2008, str. 80). Předtím, než začne správně motivovat personál, musí manažer zjistit skutečné potřeby svých podřízených.

Kontrola

Tato funkce manažera zahrnuje hodnocení a analýzu efektivnosti práce organizace. Pomocí kontroly se provádí hodnocení míry dosažení cílů a potřebná úprava plánovaných akcí. Proces kontroly zahrnuje tyto kroky: stanovení standardů, měření dosažených výsledků, srovnání těchto výsledků s plánovanými a revizi původních cílů (VÁCHAL, 2013, str. 387). Kontrola spojuje dohromady všechny funkce řízení, umožňuje dodržovat správný směr činnosti a včas upravovat průběh činnosti.

Koordinace

Centrální funkce managementu je koordinace. Její úkol spočívá v dosažení souladu práce mezi všemi úseky organizace pomocí stanovení racionální komunikace mezi nimi. Charakter těchto vazeb může být velmi různý, protože záleží na koordinovaných procesech. Nejčastěji se používají výkazy, interview, schůze, počítačová komunikace, nástroje pro rozhlasové a televizní vysílání, dokumenty (LOJDA, 2011, str. 32). Pomocí těchto a dalších forem vazeb je stanovena interakce mezi subsystemy organizace, která zajišťuje jednotu a sladění všech fází procesu řízení.

Všechny funkce, které plní manažeři, určují rozmanitost jeho role v procesu řízení. Role je určité chování nebo soubor činností, prováděných v souvislosti s obsahem práce (VÁCHAL, 2013, str. 103).

Tabulka 3: Manažerské role

Interpersonální role	Informační role	Rozhodovací role
<ul style="list-style-type: none">• představitel• vedoucí• spojovatel	<ul style="list-style-type: none">• pozorovatel• šířitel• mluvčí	<ul style="list-style-type: none">• podnikatel• řešitel rušivých událostí• distributor zdrojů• vyjednávač

Zdroj: ŠAJDLEROVÁ, 2007, str. 15

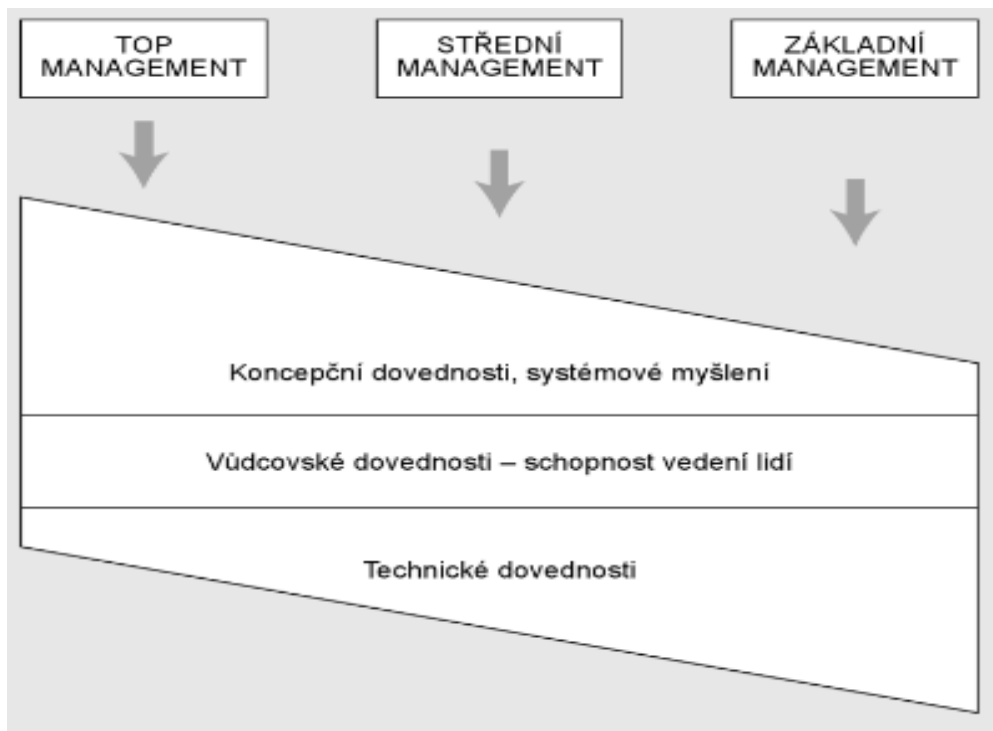
2.2.2 Manažerské dovednosti / činnosti

Práce manažera vyžaduje od jednotlivce vlastnit širokou škálu dovedností. Někteří vědci tvoří dlouhé seznamy dovedností a schopností, které by měl mít vedoucí organizace nebo jednotky, ale mezi nejpoužívanější patří koncepční, lidské, technické, jejichž stupeň potřeby se liší v závislosti na funkci manažera (VOCHOZKA, 2013, str. 323). Ale bez ohledu na pozice efektivní manažer by měl mít všechny tři základní druhy dovedností (ŠAJDLEROVÁ, 2007, str. 16):

- koncepční;
- lidské;
- technické.

Na níže uvedeném obrázku je možné vidět, že manažeři „všech úrovní musí ovládat kompetence lidské – tedy znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů. Pro manažery nejvyšší strategické úrovně jsou nejdůležitější dovednosti a kompetence koncepční a systémové, které jsou pro tuto úroveň řízení významnější a jsou dominantnější na úkor kompetencí technických. Naopak dovednosti technické jsou klíčové pro manažery první linie, kteří musejí ovládat veškeré technické znalosti svých podřízených“ (VÁCHAL, 2013, str. 109).

Obrázek 2: Vztah mezi úrovní managementu a dovednostmi



Zdroj: VOCHOZKA, 2012, str. 323

Koncepční dovednosti - to jsou kognitivní (poznávací) schopnosti člověka vnímat organizaci jako celek a zároveň jasně vyčleňovat propojení jejích částí. Mezi tyto dovednosti patří myšlení manažera, jeho schopnost zpracovávat příchozí informace a jeho schopnost plánovat. Manažer by měl znát role jednotlivých oddělení v organizaci, postavení firmy v odvětví, její roli ve společnosti a širším obchodním a sociálním prostředí. To mimo jiné předpokládá i schopnost strategického myšlení, tj. hodnocení dlouhodobých perspektiv organizace (VOCHOKA, 2012, str. 323).

Koncepční dovednosti jsou nezbytné pro manažera, ale zvláštní význam mají pro manažery na nejvyšších úrovních organizace, kteří by měli být schopni pochopit podstatu každé vzniklé situace, vybírat nejdůležitější faktory a předvídat další vývoj (VOCHOKA, 2012, str. 323). Podle toho, jak manažer postupuje do vyšších úrovní hierarchie organizace, musí věnovat více pozornosti rozvoji koncepčních dovedností.

Lidské dovednosti

Pod lidskými dovednostmi se rozumějí schopnosti manažera v práci s lidmi a prostřednictvím lidí, stejně jako schopnost efektivně spolupracovat v týmu. Tyto dovednosti se projevují v tom, jak se manažer chová k zaměstnancům: jak je motivuje, jak podporuje jejich činnosti a koordinuje je, jak komunikuje a řeší konflikty. Díky tomu, že ovládá vyspělé lidské dovednosti, manažer motivuje podřízené k seberealizaci, stimuluje jejich zapojení do činnosti organizace (VOCHOKA, 2012, str. 323).

Role lidských dovedností manažera neustále roste, k čemuž přispívá globalizace a rostoucí stupeň rozmanitosti pracovní síly. Efektivní manažeři zároveň plní roli kapitánů svých týmů, asistentů podřízených, trenérů a lektorů (VÁCHAL, 2013, str. 110). Moderní manažeři věří svým zaměstnancům, pomáhají jim rozvinout jejich potenciál a zároveň rozvíjet i své vlastní manažerské dovednosti.

Technické dovednosti

Technické dovednosti - jedná se o speciální znalosti a dovednosti, potřebné pro plnění pracovních úkolů, tj. dovednosti používání metod, technologií a zařízení potřebných při vykonání specifických funkcí, jako je výzkum a vývoj, výroba nebo finance (VÁCHAL, 2013, str. 110). Zvládnutí těchto dovedností vyžaduje odborné znalosti, analytické schopnosti a schopnost správně ovládat. Nejdůležitější roli technické dovednosti hrají na nižších organizačních úrovních. Nicméně jejich význam se snižuje v průběhu služebního postupu osoby, zatímco význam lidských a koncepčních dovedností se naopak zvyšuje.

2.3 Kompetenční modely

V roce 1973 americký psycholog David McClelland sdělil, že míra inteligence člověka (IQ) není vždy samozřejmý ukazatel vysoké účinnosti práce v určité oblasti činnosti (VÁCHAL, 2013, str. 110). A místo míry inteligence navrhl hodnotit zaměstnance prostřednictvím tzv. kompetence.

Také je třeba zmínit, že v současné době existuje mnoho definic pojmu „kompetence“ a specialisté v oblasti řízení lidských zdrojů nabízejí různá pojetí. Ale za základní jsou dnes považovány dva přístupy k chápání kompetencí (CVETKOV, 2013, str. 69):

- Americký přístup - kompetence jako popis chování zaměstnance. Kompetence - to jsou základní charakteristiky zaměstnance, s nimiž je schopen zobrazovat správné chování a v důsledku toho dosahovat vysokých výsledků v práci.
- Evropský přístup - kompetence jako popis pracovních úkolů nebo očekávaných výsledků práce. Kompetence je schopnost zaměstnance jednat v souladu s přijatými normami v organizaci (definice standardu - minimum, kterého by mělo být dosaženo zaměstnancem).

Kompetence, to jsou osobní vlastnosti a schopnosti, profesionální dovednosti, které jsou potřebné u personálu pro úspěšné plnění pracovních povinností (schopnost stanovit jasné cíle; plánování a organizování, vedení; orientace na výsledek; sběr a analýza informací; komunikační dovednosti; schopnost pracovat ve skupině; přizpůsobivost ke změnám; osobní rozvoj).

Kompetence je hluboce skrytou a stabilní součástí lidské osobnosti, která může předurčit chování člověka v různých situacích a při pracovních úkolech. Skládá se z mnoha osobnostních parametrů (vlastností osobnosti, temperamentu a emocionální sféry, inteligence a duševní sféry, motivů, znalostí a složitých dovedností), a všechny tyto parametry je možné identifikovat a posoudit podle toho, jak se chová daná osobnost (BARTOŇKOVÁ, 2010, str. 84).

Kromě osobního charakteru, motivů a schopností na individuální chování mají také významný vliv hodnoty a zásady přijaté v organizaci. V souladu s tím obrovské množství společností se začalo jimi zabývat a oznamovat to svým zaměstnancům.

Některé společnosti zařadily firemní principy a hodnoty do modelu kompetencí a starají se o to, aby chování zaměstnanců odpovídalo přijatým zásadám.

Osobní kompetence se dají rozdělit takto (BARTOŇKOVÁ, 2010, str. 84):

1. **Získané** - jedná se o znalosti a dovednosti, získané v práci, v průběhu vzdělávání a každodenní činnosti. Hodnocení těchto kompetencí lze provádět pomocí testů schopností.
2. **Přírodní** – jsou to základní vlastnosti osobnosti (extroverze/introverze, emocionální stabilita/nestabilita, příjemnost/cynismus, svědomitost/spontánnost). Hodnocení přírodních kompetencí se provádí na základě osobnostních testů.
3. **Adaptivní** – to je soubor vlastností, které umožňují jedinci dosahovat cílů v novém pracovním prostředí. Hodnocení adaptivní kompetence se provádí také pomocí osobnostních testů.

Kompetence podle úrovně se liší (KUBEŠ, 2004, str. 34):

1. **Firemní (klíčová)** – to jsou kompetence, které podporují vyhlášené poslání a hodnoty společnosti. Obvykle se dají použít pro jakékoli funkce v organizaci. Zahrnují obchodní a osobnostní kvality, které by měly být vlastní každému zaměstnanci společnosti. Často souhrn firemních kompetencí lze najít v prezentačních a informačních materiálech společnosti. Souhrn firemních kompetencí je univerzální pro všechny zaměstnance. Ale čím vyšší je pozice zaměstnance v odborné a pracovní hierarchii, tím více je u něj manažerských a méně funkčních (profesních) kompetencí.
2. **Manažerské** – jedná se o kompetence, použitelné ve vztahu řídicích funkcí na všech úrovních řízení. Tyto kompetence zahrnují schopnosti a osobnostní vlastnosti, které tvoří soubor vědomostí a dovedností, potřebných pro manažery pro úspěšné dosažení obchodních cílů. Jsou používány pro hodnocení vedoucích pracovníků.
3. **Speciální/technické**. Zahrnují speciální (profesní) znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou potřebné pro efektivní plnění pracovních povinností ze strany zaměstnanců. Tyto kompetence jsou použitelné ve vztahu k určitým skupinám různých oddělení nebo jsou vyvíjeny pro konkrétní pozice (funkce).

Praxe ukazuje, že některé organizace používají pouze klíčové kompetence, jiné se vyvíjejí a používají pouze manažerské - pro provádění hodnocení top manažerů - a část společnosti vyvíjí pouze speciální či technické kompetence pro skupiny pozic různých oddělení (KUBEŠ, 2004, str. 34).

Kompetence jsou dále děleny takto (CVETKOV, 2013, str. 70):

1. **Jednoduché** - mají jednotný souhrn indikátorů chování (standards znalostí, vědomostí a dovedností, které jsou pozorovány v činnosti osoby, která má konkrétní kompetenci);
2. **Detailní** – skládají se z několika úrovní (obvykle tři - čtyři). Počet úrovní je definován cíli používání modelu kompetencí;
3. **Limitované** – zahrnují v sobě znalosti a charakteristiky chování, které jsou potřebné pro vykonávání práce;
4. **Diferencované** – obsahují znalosti a charakteristiky chování, které umožňují odlišit nejlepší pracovníky od průměrných.

2.3.1 Definice a struktura kompetenčního modelu

Kompetenční model: principy, problém indikátorů. V současné době kompetenční model ve většině velkých organizací působí jako univerzální nástroj, umožňující kombinovat výběr, školení, personální rozvoj a řízení výkonnosti v oblasti práce. Ve skutečnosti kompetenční model umožňuje sjednotit požadavky na zaměstnance a vytvořit společné normy chování, což dokonce umožňuje racionalizovat veškeré činnosti jak manažerů, tak i samotné vedení (KUBEŠ, 2004, str. 61-62).

Pro každou pracovní funkci v organizaci existuje soubor požadovaných kompetencí, a sice souhrn znalostí, dovedností, schopností, vynaložených úsilí a stereotypů chování. K tomu, aby tyto požadavky byly názorné a srozumitelné jak pro zaměstnance, tak i odborníky na práci s lidskými zdroji, aby propojil strategické cíle společnosti a požadavky na pracovníky, organizace dnes vytvářejí a vyvíjejí firemní kompetenční model, který se později projeví i v pracovních manuálech zaměstnanců (CVETKOV, 2013, str. 87).

Pro efektivní využití se kompetence spojují do skupin a bloků, které následně tvoří tzv. kompetenční model.

Kompetenční model je soubor kompetencí, které jsou nezbytné organizaci pro řešení problémů nebo zaměstnanci pro výkon jeho práce (BARTOŇKOVÁ, 2010, str. 95). Modely mohou obsahovat podrobný popis normy chování personálního oddělení nebo

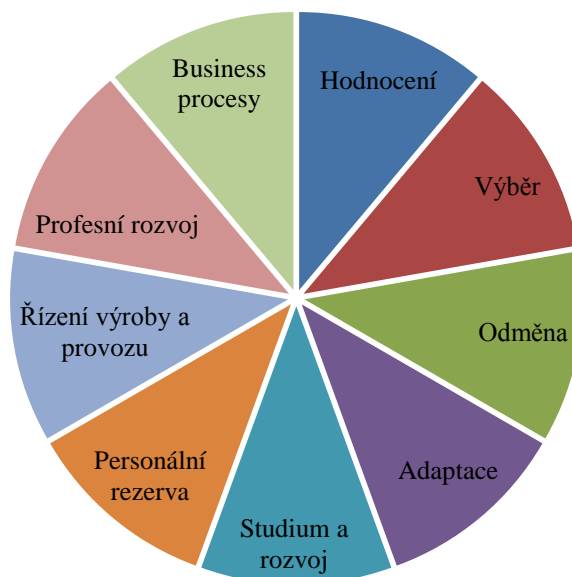
konkrétní funkce, které vedou k dosažení zvláštních cílů. Kompetenční model představuje v podniku „most“ mezi personální a podnikovou strategií (BARTOŇKOVÁ, 2010, str. 95).

V současné době je kompetenční model používán v podobě aplikačních nástrojů různých HR-funkcí. V souvislosti s tím, že každá organizace má svá specifika, která mají zásadní význam pro její úspěch a konkurenceschopnost na trhu, mohou standardní kompetenční modely neúčinně působit na rozvoj organizace. Kompetence zaměstnanců musí být v souladu se strategickými plány společnosti a upraveny podle aktuální firemní kultury.

Propracování kompetenčního modelu, který bude odpovídat profesionálním potřebám uživatele, je možné jen na základě strukturálního přístupu. Pro vývoj kompetenčního modelu a pro dosažení pocitu u zaměstnanců, že použitý model je produkt a vlastnictví samotných zaměstnanců, je zapotřebí zapojení pracovníků do vývoje modelu a dobrá informovanost ve všem, co se týká modelu. V zájmu pochopení potřeb a hodnot kompetenčního modelu je třeba si ho představit jako jasný a společný cíl všech zaměstnanců. Pro dosažení takového stavu zaměstnanců je nutné provést kompletní analýzu práce a úkolů, aby mohly účinně působit na výkon personální práce (KUBEŠ, 2004, str. 63).

Na obrázku č. 3 jsou znázorněny jednotlivé složky kompetenčního modelu. Je vidět, že znázorňuje všechny oblasti činnosti manažera, od business procesů po profesní rozvoj. Pouze při zohlednění všech těchto funkcí a jednotlivých složek lze přispět k efektivní práci manažera v organizaci a nastavit vnitřní řídicí a kontrolní systém odpovídajícím způsobem.

Obrázek 3: Složky kompetenčního modelu



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj kompetenčního modelu – to je proces, který spojuje představy o tom, co se děje s prací a pracovními funkcemi teď, a představy o tom, co se stane v budoucnosti (BARTOŇKOVÁ, 2010, str. 96). K tomu je zapotřebí využití speciálních technik, které umožňují shromáždit přesné a velmi odpovědné informace. Je velmi důležité, aby budoucí uživatelé alespoň v některých fázích vývoje kompetenčního modelu byli zapojeni do práce a přispěli k vypracování modelu.

Obsah a struktura kompetenčního modelu jsou dány informacemi, které jsou získané v procesu zkoumání činnosti zaměstnanců konkrétní firmy. Zavádění předem definovaných struktur a nápadů — pokud shromážděné informace nedávají žádné důvody pro toto, snižuje se význam práce, přesnost shromážděných informací a snižuje se kvalita analýzy shromážděných údajů (CVETKOV, 2013, str. 89).

Pečlivost výběru dat a svědomité zhotovení projektu kompetenčního modelu je důležité, ale ještě důležitější je to, aby poměr mezi kompetencí a vykonávanou prací nebyl

považován za samozřejmost. Kompetenční model musí být užitečný pro uživatele a jasný pro popis (CVETKOV, 2013, str. 89).

I když model kompetencí je již spuštěn do činnosti, je třeba neustále zdokonalovat uživatele tréninkem a vylepšováním nástrojů použití modelu. Kromě toho je třeba zajistit stálé zvyšování víry zaměstnanců v aktuálnost modelu kompetencí nejen pro současnost, ale i pro budoucnost.

Zavedení kompetenčního modelu do personálního řízení umožňuje vytvořit strukturovanou personální politiku organizace, kde kompetenční model slouží jako centrální prvek systému řízení lidských zdrojů, kolem kterého jsou soustředěny konkrétní funkční směry personálního řízení. Kompetenční model je účinným nástrojem výběru kandidátů, právě on umožňuje formovat „portrét“ potřebného kandidáta a hodnotit uchazeče podle konkrétních kritérií. Hodnocení zaměstnanců v organizaci, které je založeno na modelu kompetencí, je schopno propojit mezi sebou všechny prvky systému personálního řízení a poskytnout informace pro vytvoření komplexního systému motivace a stimulace práce.

3 Prakticko-analytická část

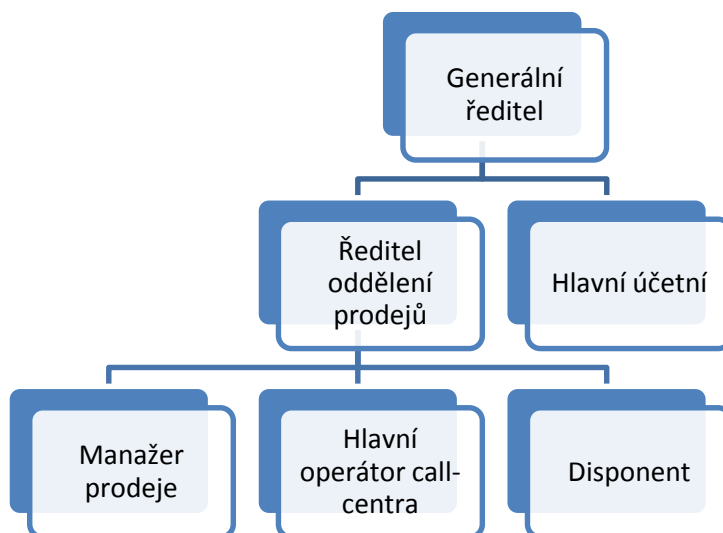
V prakticko-analytické části bude nejprve provedena analýza náplně činnosti konkrétní manažerské pozice ve firmě. Dále bude proveden rozhovor s manažerem, který teď pracuje v této pozici, a dotazníkové šetření s jeho podřízenými, a následně bude vytvořen vhodný kompetenční model na míru právě pro zvolenou firmu, a také doporučení pro vedení přijímacího pohovoru.

3.1 Představení společnosti a organizační struktury společnosti

Pro zpracování praktické části byla zvolena firma OOO (s.r.o.) "Sammit Motors (Vladivostok)", která je oficiálním dealerem aut firmy Toyota v ruském Vladivostoku. Organizační útvar ve Vladivostoku není velký, průměrný počet zaměstnanců v posledních letech činil 50 lidí. Cílem organizace jako podnikatelské jednotky je dosažení zisku z prodeje aut Toyota konečným zákazníkům, mezi které patří jak firmy, tak i soukromé osoby.

Vrcholovým orgánem firmy je její generální ředitel, který řídí běžnou činnost společnosti, je výkonným orgánem organizace. Mezi jeho povinnosti patří stanovení dlouhodobé strategie firmy, formulování cíle a politiky organizace a také řízení majetku firmy. Vzhledem k malé velikosti firmy ředitel také sám vykonává funkce personálního oddělení – zaměstnává a propouští personál.

Obrázek 4: Zjednodušená řídicí struktura OOO "Sumatori-Avto FV", hlavní složky



Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek Sammit Motors Vladivostok

Z grafu je vidět, že generální ředitel řídí práci ředitele oddělení prodejů a hlavního účetního. Manažer prodeje, hlavní operátor call-centra a disponent pracují pod vedením ředitele oddělení prodejů.

Manažer prodeje se přímo stará o klíčové zákazníky a řídí tým prodejců v autosalonu. Hlavní operátor call-centra řídí tým operátorů. Disponent se zabývá zakázkami nových aut, které salon nakupuje do zásob (nejpopulárnější vybavení auta) nebo pro konkrétního zákazníka (vybavení podle požadavku zákazníků).

Vzhledem k tomu, že ve firmě není personální útvar ani personalista, každý z firemních zaměstnanců byl vybrán a zaměstnán přímo generálním ředitelem společnosti. Na jedné straně takový systém je méně nákladný než založení personálního oddělení, každý zaměstnanec osobně zná ředitele organizace, na druhé straně ale vede k větší zátěži ředitele, a proto může zhoršovat jeho práci v jeho základní funkci. Ředitel by měl prozkoumat možnost spolupráce s externí personální agenturou ve věci najímání personálu.

3.2 Popis funkce a náplně práce manažera ve vybrané organizaci

V ruských společnostech existuje pojem "Dolžnostnyje objazannosti", v překladu "služební povinnosti", neboli seznam povinností, které musí vykonávat člověk na konkrétní pozici. Právě z tohoto dokumentu se dá zjistit náplň činnosti zaměstnance, která je podstatná pro formulování kompetenčního modelu.

Podle slov ředitele na pozici manažera prodeje firma hledala osobu s vysokoškolským vzděláním (výhodou strojírenské obory), dobrými znalostmi schématu prodeje, techniky a psychologie přímých prodejů. Podstatné byly i znalosti modelové řady automobilů Toyota, pravidel přípravy dokumentů pro auta, sekundárního trhu s automobily, aktuální situace na primárním trhu Vladivostoku a okolních regionů (novinky od konkurence, jejich technické charakteristiky, akce, ceny, atd.) a řidičský průkaz kategorie B (pro osobní auta). Mezi technické dovednosti patřila alespoň základní znalost mechanismu automobilů.

Kromě toho se vyžadovala dobrá úroveň ovládnutí počítače a kancelářských programů (Microsoft Word, Microsoft Excel a další), dobré komunikační a organizační dovednosti, orientace na výsledek, umění přesvědčovat, řešit konfliktní situace, iniciativa, týmová práce, odolnost vůči stresu. Dále mezi požadavky byla zkušenost s prodejem zboží a služeb a s řízením auta (předpokládaly se pracovní cesty služebním autem, test-drive vzorových aut, atd.).

Hlavními úkoly člověka v této pozici je prodej automobilů, opčního vybavení a dodatečných služeb s cílem dosažení stanovených hodnot ekonomických výsledků, které se určují pro počet prodaných jednotek, objem prodaného doplňkového vybavení, celkový příjem a obchodní marži.

Hlavní činnost se skládá z:

- vedení týmu prodejců v salonu,
- konzultování klíčových klientů v autosalonu, demonstrace aut, pořádání test-drive pro potenciální VIP zákazníky,
- kontroly procesu prodeje, dokumentů k autům, instalace dodatečných funkcí, příprava k výdeji aut zákazníkům, kontrola a dodržení časového plánu,

- nabízení finančních služeb klíčovým zákazníkům, které se vztahují k nákupu aut, a odborná konzultace ve věci spotřebitelských a podnikatelských úvěrů, leasingu, apod.
- zjišťování potřeb klientů ve vztahu k dodatečným funkcím a doplňkovému vybavení aut a prodej těchto opcí,
- konzultování potenciálních klíčových zákazníků telefonicky a jejich lákání k osobní návštěvě salónu pro detailnější konzultaci a uskutečnění nákupu,
- přípravy ročních zpráv o kontaktech se zákazníky, včetně osobních návštěv salónu a telefonických kontaktů.
- zjištění cest, odkud zákazníci čerpají informace o salonu a službách, proč si zrovna volí Toyotu pro potřeby marketingu,
- kontroly a inventarizace skladu pro zjištění zůstatku a včasného prodeje zásob,
- kontroly vedení deníku prodeje podřízenými prodejci v salonu,
- řešení případných konfliktů mezi prodejci v salonu a zákazníky,
- řešení reklamací,
- dodržení standardů společnosti.

Dodatečná činnost:

- kontrola stavu vzorových aut – jejich čistoty, technické správnosti, spotřeby a doplnění zásob pohonných hmot.
- korekce ceníku v případě změny cen aut, rozšíření modelové řady, zvýšení nabídky doplňkových služeb, změny kurzu zahraničních měn,
- předání informace call-centru o akcích, dnech otevřených dveří, atd.,
- předání informací o kupujících call-centru kvůli poprodejní péči o zákazníky (operátor musí kupujícímu zavolat cca týden po nákupu a zeptat se, jak se mu nové auto líbí a zda je kupující spokojen s nákupem),
- volání klíčovým zákazníkům a informování o plánovaných akcích, dnech otevřených dveří pro VIP zákazníky,
- sledování situace na primárním a sekundárním trhu s osobními automobily ve Vladivostoku a okolí, zjištění cen a technických detailů automobilů u konkurence, sledování akcí a strategie konkurence.

To jsou oficiální požadavky na pozici manažera prodeje. V praxi se náplň činnosti může lišit v závislosti na tom, v jakém období firma zrovna je, jaká je krátkodobá strategie organizace, jak velký tým prodejců manažer vede.

3.3 Primární výzkum

Zjišťování toho, jak věci fungují v praxi, probíhalo pomocí rozhovoru s manažerem prodeje organizace a dotazníkového šetření pro zaměstnance.

3.3.1 Rozhovor s manažerem ve vybrané organizaci

Manažer prodeje Sammi Motors pracuje v této pozici delší dobu (5 let) a podle jeho názoru jeho kvalifikace je pro vykonávání této práce dostačující. S kompetenčními modely byl seznámen v průběhu svého studia na vysoké škole a v rámci pracovní stáže v Evropě. Jak uvedl, neustále se snaží rozvíjet, a proto studuje různé přístupy k managementu v rámci samostudia.

Do této pozice byl manažer zvolen po třech letech vedení prodejního oddělení jiné obchodní firmy, která se zabývala velkoobchodem se stavebními materiály, odkud odešel kvůli reorganizaci. Kromě toho ho téma automobilů delší dobu zajímalo, dokonce studoval dopravní strojírenství, a proto se mu zdálo, že v Sammi Motors se bude moci prosadit i dokonce lépe než v předchozím zaměstnání.

Jednou z nejobtížnějších věcí po nástupu do nové pozice bylo vedení týmu a spolupráce s ředitelem při výběru nových zaměstnanců. V předchozím zaměstnání se prodejní oddělení skládalo pouze z jednoho člověka, který prodával stavební materiály maloobchodním firmám. V nové pozici manažer měl na starosti nejen klíčové zákazníky, ale i vedení prodejců v prodejním salonu a kontrolu skladu. Právě vedení týmu na začátku pro něj představovalo největší potíže a snažil se v tom zdokonalit čtením odborné literatury.

Svou činnost manažer rozdělil do tří hlavních částí:

- vedení týmu prodejců,
- komunikace a prodeje klíčovými zákazníky,

- kontrola cen, prodejny a skladu.

Takový rozsah činnosti je dán především velikostí společnosti, která zatím nepotřebuje, aby se o každou z těchto oblastí starali různí lidé. S růstem společnosti se ale potřeba specializací začala zvyšovat, a proto manažer předpokládá, že za několik let na pozici manažera VIP zákazníků bude zaměstnán další pracovník a jeho činnost jako manažera prodeje bude omezena na vedení prodejního týmu a průběžnou kontrolu cen, prodejny a skladu. Možná, že na pozici manažera VIP zákazníků bude povýšen jeden ze současných prodejců a na jeho dosavadní pozici řadového prodejce bude přijat nový zaměstnanec.

3.3.2 Dotazníkové šetření pro zaměstnance – zjištění náplně práce, odpovědností a kompetencí manažera

Manažer prodeje vede tým složený z pěti zaměstnanců, kteří pracují se zákazníky v autosalonu. Jak oni vidí náplň práce, odpovědnosti a kompetence manažera prodeje? To jsme zjišťovali pomocí anonymního dotazníkového šetření.

Dotazník měl písemnou formu a skládal se z několika otázek:

1. Jak dlouho už pracujete pro Sammi Motors?
2. Jste spokojeni s náplní své práce? Chtěli byste něco změnit?
3. Jaká je atmosféra v kolektivu? (varianty odpovědi: výborná, velmi dobrá, dobrá, průměrná, špatná)
4. Jaký máte vztah s vedoucím prodeje? (varianty odpovědi: výborný, velmi dobrý, dobrý, průměrný, špatný)
5. Z čeho se podle vás skládá náplň práce manažera prodeje? Za jaké otázky v organizaci odpovídá?
6. V jakém případě se na manažera obracíte?
7. Vyjmenuje tři nejdůležitější kompetence, které musí mít člověk v pozici manažera prodeje ve vaší společnosti.
8. V jakých kompetencích podle vás by se manažer prodeje mohl zlepšit?

V dalším textu budeme probírat jednotlivé otázky a odpovědi na ně.

1. Jak dlouho už pracujete pro Sammi Motors?

Dva zaměstnanci pracují ve společnosti déle než tři roky, jeden pracuje dva a půl roku, jeden dva roky a jeden pouze šest měsíců. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejnižší pozici ve firmě, která vyžaduje určitou kvalifikaci (minimálně znalost trhu s auty, modelové řady Toyota, zájem o automobilový průmysl a zkušenosti s řízením auta – řidičský průkaz B), prodejci se nestřídají tak rychle jako v jiných obchodních firmách, kde často pracují brigádníci nebo studenti na poloviční úvazek.

2. Jste spokojeni s náplní své práce? Chtěli byste něco změnit?

Všichni zaměstnanci jsou se svou prací spokojeni a nechtěli by nic měnit. Jejich spokojenosti velmi svědčí to, že pracují ve společnosti, která vystupuje jako oficiální partner mezinárodní automobilky.

3. Jaká je atmosféra v kolektivu?

Tato otázka je důležitá, protože díky ní se můžeme dozvědět, zda se manažerovi daří v jeho strategii vedení týmu. Atmosféru jako velmi dobrou hodnotí 3 z 5 zaměstnanců, jako dobrou ji ohodnotili 2 zaměstnanci. To svědčí o tom, že se manažerovi skutečně daří nastavit vhodnou atmosféru v kolektivu a přispívat tak k lepší výkonnosti zaměstnanců.

4. Jaký máte vztah s vedoucím manažerem prodeje?

Jeden z pěti zaměstnanců hodnotí vztah s vedoucím manažerem prodeje jako velmi dobrý, čtyři z pěti ho hodnotí jako dobrý. Tady můžeme sledovat individuální přístup manažera k zaměstnancům a kombinaci formální a neformální komunikace.

5. Z čeho se podle vás skládá náplň práce manažera prodeje? Za jaké otázky v organizaci odpovídá?

Tato otázka měla otevřenou formu a každý ze zaměstnanců napsal svůj názor na náplň práce manažera. Podle nich vedoucí manažer prodeje je zodpovědný za velký počet oblastí

a jeho práce je velmi stresující. Mezi problémy, které vedoucí manažer prodeje má na starosti, patří komunikace s klíčovými zákazníky, řešení reklamací, kontrola cen. Prodejci se snaží manažerovi pomáhat a průběžně kontrolují stavy na skladě a stav vzorových aut. Oba úkoly patří mezi služební povinnosti manažera, ale průběžné sledování stavů pomáhá provádět roční inventarizaci mnohem rychleji.

6. V jakém případě se na manažera obracíte?

Občas se v práci prodejců objeví otázky, které nevědí, jak řešit, nebo nemají pravomoci v dané věci rozhodovat. Například pokud zákazník žádá o slevu nebo vyžaduje něco, co není v nabídce firmy (a tím pádem i v ceníku), ale teoreticky by se to dalo sehnat. V takovém případě prodejce kontaktuje manažera, který odpovídající kvalifikaci a pravomoci má.

7. Vyjmenuje tři nejdůležitější kompetence, které musí mít člověk v pozici manažera prodeje ve vaší společnosti.

Mezi nejdůležitější kompetence patřily: komunikační dovednosti, umění vést tým, technické (odborné) dovednosti, strategické myšlení, odolnost vůči stresu, orientace na zákazníka.

8. V jakých kompetencích by se podle vás manažer prodeje mohl vylepšit?

Podle odpovědí by se manažer mohl vylepšit především ve vedení týmu a komunikačních dovednostech. Část pracovníků by si přála více možností neformální komunikace s jejich vedoucím. Podle nich by to zlepšilo celkovou atmosféru v kolektivu a přispělo k větší spolupráci a sjednocení týmu.

3.3.3 Shrnutí provedené analýzy a doporučení

Z provedené analýzy pozice je zřejmé, že v práci manažera jsou důležité jak technické, tak i sociální a psychologické dovednosti. Manažer od začátku měl málo zkušeností s vedením týmu podřízených, což pravděpodobně věděl i ředitel při uvedení zaměstnance do funkce.

Řediteli se ovšem povedlo odhadnout, že potřebné zkušenosti pracovník získá v průběhu vykonávání činnosti, což znamená, že některé kompetence zaměstnanec může získat v praxi. Personalista však musí při pohovoru zjistit, zda budoucí zaměstnanec má potenciál k získání potřebné kompetence.

Manažer prodeje je člověk, který samostatně řeší celé spektrum problémů, musí rychle a adekvátně jednat a reagovat na situaci. Podle odborníků člověk může mít do pěti zjevných kompetencí, ostatní budou vždy méně výrazné.

Proto pro jednotlivé pozice se zpravidla určují 3-4 nejdůležitější kompetence a jejich seznam závisí na konkrétních potřebách organizace. Proto nelze říci, že manažer prodeje musí mít určité konkrétní kompetence, tak aby to platilo univerzálně pro každou firmu. Už v průběhu analýzy pro potřeby této práce bylo zjištěno, že rozsah činnosti konkrétního manažera přesahuje obvyklé pojetí činnosti "manažera prodeje".

Prodej může být uskutečněn rychle nebo rozložen do více etap, ale v každém případě za úspěch obchodu je zodpovědný člověk, který ho uskutečňuje a vede. Proto takové kompetence jako schopnost přijímat řešení samostatně a rychle jsou jedněmi z nejpodstatnějších pro efektivní práci v této oblasti. Pokud manažer prodeje nebude projevoval iniciativu, pak jeho práce bude záviset na jeho vedoucích, kteří mají hodně jiných věcí na starosti a nemohou zbytečně ztrácet čas na vysvětlování základních věcí.

Hlavním úkolem v oblasti prodeje je schopnost přesvědčit potenciálního zákazníka ke koupi zboží nebo služby. Pokud manažer nebude přesvědčivý, projeví se to v objemech prodeje a pro firmu to bude znamenat ztráty, protože podnikání tam, kde není žádná činnost, znamená ztracené výnosy. Prodej není psychologicky komfortní situace pro lidskou psychiku, a proto je v něm velmi důležitá odolnost proti stresu. Konkurence nyní roste téměř v každém odvětví, a proto pravděpodobnost prodeje zboží konkrétní firmy klesá, pokud firma nefunguje v podmínkách monopolu. Stres stále doprovází manažery prodeje, protože v různých etapách mohou nastat různé nepředvídatelné situace: zákazník může objednávku nečekaně zrušit, může se změnit situace na trhu. Tyto změny ovlivňují plánované hodnoty zisku a zdaleka ne vždy tyto změny jsou pozitivní. Právě nejistota je nejhroším stresujícím faktorem. Pokud budoucí manažer není odolný proti stresu, zaměstnavatel riskuje, že manažer prodeje nezůstane v této pozici delší dobu. Kromě toho

negativní emoce se musí nějak projevat a důsledky stresu se mohou odrážet na atmosféře v kolektivu, komunikaci s vedením, podřízenými nebo zákazníky.

Umění prodávat je především umění porozumět svému zákazníkovi, vyvolat důvěru. Tato dovednost se dá získat, pokud manažer prodeje dobře rozumí odlišnostem mezi zákazníky. Důvěra zákazníka k prodejci vzniká na základě porozumění cílům nákupu ze strany manažera. Proto se manažer prodeje musí stále učit, posilovat své znalosti v oblasti psychologie a komunikace, zvyšovat svou odbornou úroveň. Pouze v tomto případě manažer bude schopen úspěšně se zákazníkem spolupracovat. Zákazník se vždy vrátí k prodejci, který přihlíží k jeho potřebám, a takový prodejce může počítat s opakovanými nákupy.

Dovednosti spolupráce a schopnosti tvořit tým také hrají důležitou roli pro úspěšné řízení. Pokud řídicí pracovník takové schopnosti nemá, nebude moci se domluvit s podřízenými, což může vést ke vzniku konfliktů a dezintegraci týmu, anebo zůstane pasivním vedoucím, který nemá neformální autoritu a jeho autorita je daná pouze jeho formální pozicí ve společnosti. Manažer, který pracuje s lidmi, by měl umět spojit tým, vyvolávat důvěru a inspirovat každého účastníka týmu k lepší práci a dosažení stanovených cílů.

Ve sledované firmě je podstatné, aby zaměstnanec měl řídičský průkaz skupiny B.

Další tabulka obsahuje kompetenční model manažera prodeje pro Summit Motors, kde úroveň kompetence byla oceněna podle stupnice od 1 do 5, kde 5 je "nejpodstatnější" kompetence a 1 je nejméně důležitá.

Tabulka 4: Kompetenční model manažera prodeje Summit Motors

Kompetence	Úroveň	Popis	Hlavní projevy
Iniciativa	4	Provedení činností, které směřují k dosažení výsledku. Provedení činností pro dosažení lepšího výsledku, než je potřeba. Praktické myšlení.	Rychle reaguje a rozhoduje. Pracuje samostatně a zodpovědně. Dělá více, než se od něho vyžaduje.
Schopnost prodávat / schopnost přesvědčit o nákupu	5	Použití vhodných stylů mezilidského jednání a instrumentů komunikace pro vysvětlení podstaty produktu nebo služby zákazníkovi ve formě, snadné pro pochopení	Ptá se, formuluje otázky Jedná podle své předem určené strategie Dosahuje vzájemného porozumění Umí "přilákat" a zaujmout zákazníka, aby ve firmě nakupoval stále
Odolnost vůči stresu	4	Dodržení stabilní úrovně výkonnosti při práci pod tlakem (času, nejistoty, nekontrolovatelnosti proměnné). Řízení stresu způsobem přijatelným pro jiné zaměstnance a organizaci	Soustředěnost na řešení problémů Efektivní ovládnutí stresu Schopnost vstřícně komunikovat nehledě na okolnosti
Komunikace	5	Schopnost poskytovat a dostávat informace, které jsou nezbytné pro vykonávání pracovní činnosti	Schopnost se jasně a přesně vyjadřovat Schopnost naslouchat a dostávat nové informace z dialogu a komunikace s jinými zaměstnanci, vedením, zákazníky. Volba správného kanálu komunikace a zkušeností s jejich použitím (včetně nových prostředků komunikace) Schopnost vysvětlovat složité věci tak, aby to pochopil i člověk bez odpovídajícího vzdělání
Orientace na zákazníka	4	Pomoc jiným v dosažení jejich cílů	Schopnost řešit problémy i konflikty ve vztazích se zákazníky Snaha o uspokojení potřeb klienta Pozitivní vztah ke klientovi Vyhledávání zpětné vazby od klientů a snaha se zlepšovat
Týmová práce	4	Vedení lidí nejvhodnějším způsobem, inspirace pracovníků	Umění motivovat a být neformálním lídrem
Znalosti	4	Vzdělání není moc podstatné, ale musí se v tématu automobilů orientovat a mít řidičský průkaz skupiny B	Zná produkt, odvětví, psychologii, kancelářskou techniku

Zdroj: vlastní zpracování

Dobrou motivací pro manažera prodeje je procento ze zisku. Fixní plat není příliš vhodný, protože nemotivuje zaměstnance k lepší a úspěšnější práci. Pro usnadnění práce ředitele byla vytvořena tabulka s kritérii hodnocení uchazeče o manažerskou pozici podle druhu kompetencí.

Pokud uchazeči o pracovní pozici chybí nějaká z méně podstatných kompetencí, ale ředitel vidí, že budoucí manažer má snahu učit a vzdělávat se v oboru, firma má prostředky pro investování do jeho osobního a profesního rozvoje, pak může uchazeče na pozici schválit s tím, že ho bude dále školit pro potřeby své organizace.

3.3.3.1 Kritérium hodnocení: kompatibilita s pozicí (dovednosti, potenciál, zkušenosti)

První a nejdůležitější kritérium jsou komunikační dovednosti, protože právě mezilidská komunikace je základem jakéhokoliv prodeje. V tabulce č. 5 uvádíme rozdělení komunikačních dovedností na aktuální a potenciální, tj. ty, které má v současné době, a ty, které by měl mít.

Tabulka je rozdělena na indikátory a možnosti hodnocení jednotlivých indikátorů a kritérií. Tyto kompetence mohou pomoci zlepšit komunikační dovednosti manažera ve zkoumané organizaci.

Tabulka 5: Komunikační dovednosti manažera prodeje

Aktuální nebo potenciální	Indikátory	Možnosti hodnocení
aktuální	spisovná řeč	<p>Hodnocení chování v průběhu pohovoru: tón a rychlost řeči, používání zbytečných a opakujících se slov, pochopení otázkám, neverbální chování, rychlost změny tématu diskuze, atd.</p>
aktuální	asertivní chování	
potenciální	flexibilita v komunikaci, schopnost se přizpůsobit, změnit komunikační strategii v závislosti na situaci	
potenciální	schopnost vést dialog, umění poslouchat, mluvit a vyjadřovat svou myšlenku	
aktuální	připravenost k získání nových kontaktů a jejich iniciaci	<p>Hodnocení minulých zkušeností. Otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>S kolika lidmi jste komunikoval/komunikovala v průběhu pracovního dne?</i> - <i>Kolik návštěv denně jste měl/měla?</i> - <i>Jak jste lákal/lákala nové klienty?</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Další část dovedností patří ke sféře aktivních prodejů (tabulka č. 6), neboli chování manažera v reálných podmínkách, kdy musí zboží nabízet jiným. V případě zkoumané

firmy manažer hodně komunikuje s potenciálními a současnými VIP zákazníky. V tabulce jsou představeny indikátory pro komunikaci a možnosti hodnocení těchto indikátorů.

Tabulka 6: Dovednosti ve sféře aktivních prodejů

Aktuální nebo potenciální	Indikátory	Možnosti hodnocení
Aktuální nebo potenciální, ale v případě, že dovednost bude potenciální, zaměstnavatel musí počítat s náklady na školení zaměstnance.	zahájení kontaktu	Modelová situace "Prodeje propisky" (bloku papíru, klávesnice, jakéhokoliv jiného předmětu) Hodnocení předchozích zkušeností: - <i>Vzpomeňte si na situaci, kdy jste pracoval/pracovala se zákazníkem, a jak jste postupoval/postupovala v situaci, když...</i> Otázky, které musí zhodnotit konkrétní dovednosti v oblasti aktivních prodejů.
	zjištění potřeb	
	umění prezentace	
	práce s pochybnostmi a výhradami	
	ukončení kontaktu	

Zdroj: vlastní zpracování

Dalšími dovednostmi pro práci v pozici manažera prodejů je znalost produkce (tabulka č. 7), kterou manažer musí prodávat. Aktuální v tomto kontextu znamená znalosti, které manažer má v současné době. Potenciální znamená ty kompetence, které manažer může získat.

Tabulka 7: Znalost produkce a technická způsobilost

Aktuální nebo potenciální	Indikátory	Možnosti hodnocení
Potenciální	schopnost se rychle učit	Hodnocení předchozích zkušeností: - Jak jste se zapojoval/zapojovala do práce v předchozí organizaci?
Potenciální	zkušenosti v práci s velkými objemy dat	Situační otázky: - Co je podle vás základem úspěchu prodeje automobilů? Technické a odborné otázky: - Jaké modely automobilů Toyota znáte?
Aktuální	vzdělání v oboru	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Odolnost vůči stresu

Aktuální nebo potenciální	Indikátory	Možnosti hodnocení
aktuální	schopnost řídit svůj emoční stav a zachovávat vysokou produktivitu po dlouhou dobu	Hodnocení chování během pohovoru v případě, že otázky jsou pokládány rychle a vztahují k různým tématům (vytvoření stresové situace). Hodnocení předchozích zkušeností: - <i>Jak jste postupoval/postupovala, když...?</i> Modelové situace: - <i>Co byste dělal/dělala, kdyby...?</i> CASE-otázky: - <i>Představte si, že jste přijel/přijela na setkání s důležitým zákazníkem, ale zapomněl/zapomněla si vzít prezentační dokumenty...</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Odolnost vůči stresu a zkušenosti s jeho řešením také patří mezi základní kompetence manažera. Objem práce a počet oblastí, za které je manažer zodpovědný, předurčuje jeho činnost jako velmi bohatou na stres (tabulka č. 8).

3.3.3.2 Kritérium hodnocení: struktura motivů

Dalším kritériem je struktura motivů manažera, to, čím se řídí jeho chování, jeho vztah k organizaci, smysl jeho života a místo práce v jeho životě. Manažerské pozice často vyžadují obětování vlastního soukromého času ve prospěch společnosti. Čím výraznější je motivace k úspěchu v pracovní činnosti, tím lepší výsledky bude manažer mít:

Tabulka 9: Motivace k úspěchu

Aktuální nebo potenciální	Indikátory	Možnosti hodnocení
Aktuální	připravenost použít maximální objem osobních zdrojů	Hodnocení řeči uchazeče pro odhalení motivace dosažení úspěchu nebo zamezení neúspěchu.
Aktuální	orientace na výsledek (nejlepší možný)	Hodnocení škály priorit uchazeče: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Co je pro vás důležité v práci?</i> - <i>Jaký klient/kolektiv je pro vás optimální?</i> - <i>Co vás může donutit odejít z organizace?</i> - <i>Co bylo pro vás nejpříjemnější v minulém zaměstnání?</i> - <i>Podle jakých ukazatelů se hodnotila vaše činnost?</i>

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3.3 Kritérium hodnocení: shoda s firemní kulturou společnosti

Pro vedoucí manažery, ale i pro řadové zaměstnance je nesmírně důležité zapadnout do společnosti, sdílet její vizi, identifikovat se s ní a její prací. Proto dalším kritériem v rámci souladu s firemní kulturou je loajalita ke společnosti.

Tabulka 10: Loajalita ke společnosti

Aktuální nebo potenciální	Indikátory	Možnosti hodnocení
potenciální	schopnost dát do souladu své cíle a cíle svého osobního růstu s cíli společnosti	CASE-otázky: - Ředitel vám zavolal a požádal udělat práci, která nepatří k vašim přímým povinnostem, ale v daný okamžik nikdo jiný ji udělat nemůže. Popište prosím, jak budete postupovat. - Jedna z etap rozvoje společnosti je krize, úpadek. Jaké budou vaše kroky, když firma, ve které pracujete, zažívá složité časy?
potenciální	schopnost zachovat vysokou úroveň motivace k práci ve společnosti	

Zdroj: vlastní zpracování

Nedílnou součástí práce manažera je nutnost rozvíjet morální vlastnosti. Nelze pracovat podle stanovené šablony a nemít dobrou morálku. Navíc nelze vytvořit jednu šablonu pro všechny situace a případy. Proto manažer by se měl spoléhat na vlastní morální principy a být empatický k okolí, zejména zákazníkům a kolegům. Stupeň jeho diplomatičnosti při řešení problémů a schopnost vyhovět zákazníkům, aniž by to ohrozilo společnost z finanční stránky, je skutečným aktivem každého manažera.

Tabulka 11: Morální vlastnosti

Aktuální nebo potenciální	Indikátory	Možnosti hodnocení
aktuální	orientace na zákazníka (vnitřního a vnějšího)	<p>CASE-otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Dozvěděl jste se, že nabízené zboží obsahuje drobné závady, které znáte pouze vy. Popište průběh vaší komunikace se zákazníkem, který výrobek chce koupit.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Činnost jakékoliv firmy podléhá neustálým změnám, a proto připravenost na ně je součástí práce vedoucího manažera. Kromě toho, že na změny si musí zvyknout sám, musí zároveň tyto změny umět obhájit a přiblížit je svým podřízeným.

Tabulka 12: Připravenost na změny

Aktuální nebo potenciální	Indikátory	Možnosti hodnocení
aktuální	schopnost využívat příležitostí pro rozšíření svých dovedností, schopnost se učit a vnitřní motivace k tomu	<p>Hodnocení předchozích zkušeností uchazeče:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pracovali jste ve firmě, ve které se často implementovaly inovace? Jak jste zvládal takové situace? Co bylo obtížné, co bylo snadné?

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3.4 Kritérium hodnocení: vzhled a první dojem

První dojem je nejdůležitější a jeho formování trvá jen několik vteřin. Proto vzhled manažera, který bude komunikovat s VIP zákazníky, musí vyvolávat v očích zákazníků důvěru, jistotu, klid. Manažer musí působit jako odborník, dodržovat dress-code.

Tabulka 13: Vzhled a první dojem

Aktuální nebo potenciální	Indikátory	Možnosti hodnocení
aktuální a potenciální (dodržení dress-code)	soulad oblečení uchazeče a povahy rozhovoru, schopnost se podřídít pravidlům firemního stylu v oblečení	Vizuální hodnocení vzhledu uchazeče

Zdroj: vlastní zpracování

Manažeři pracují s velkým objemem informací, které mohou být zajímavé pro konkurenci. Tyto informace patří k obchodnímu tajemství a nesmí být vynášeny a sdělovány nikam mimo firmu. Proto spolehlivost, důvěrnost, finanční bezpečnost, bezúhonnost je dalším důležitým kritériem hodnocení uchazeče.

Tabulka 14: Bezpečnost

Aktuální nebo potenciální	Indikátory	Možnosti hodnocení
aktuální	pozitivní hodnocení z předchozího zaměstnání	Kontrola přes bezpečnostní službu Kontrola sociálních sítí Hodnocení souladu mezi motivy a činy uchazeče
aktuální	otevřenost v komunikaci, ochota odpovídat na otázky	
aktuální	konkrétní a jednoznačné odpovědi i na nepříjemné otázky	
aktuální	absence snahy hovořit nepravdu pro vytvoření lepšího dojmu	

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče organizačních věcí, je zřejmé, že ve firmě existuje potřeba rozdělit činnosti manažera prodeje na několik zaměstnanců. Manažer má příliš velkou pracovní zátěž, která pak škodí jeho výkonnosti.

Dalším doporučením je provedení většího počtu firemních akcí ve formátu teambuilding pro posílení neformálních vazeb mezi pracovníky. Vzhledem k tomu, že manažer prodeje dříve neměl dost zkušeností s vedením týmu, firma by mohla investovat do jeho vzdělanosti v této oblasti a nabídnout mu kurzy zvýšení kvalifikace jako vedoucího týmu. Zaměstnanci jsou s atmosférou ve firmě spokojeni, je vidět, že se jim jejich práce líbí, loajalita ve vztahu k firmě je dostačující.

4. Závěr

Tématem této bakalářské práce byly kompetence manažera. Efektivní řízení současných organizací vyžaduje od manažera určité kompetence, přičemž jejich seznam není univerzální, závisí na cílech organizace, stadiu jejího rozvoje, odvětví, ve kterém organizace působí, a řadě jiných faktorů. Takže kompetence jsou formovány především prostředím, ve kterém manažer pracuje, a to, co k danému prostředí patří, záleží na cílech a úkolech podnikání.

V různých etapách sociálně-ekonomického rozvoje se kompetence manažera mohou měnit, ale předpokládá se, že úspěšný manažer musí umět řídit úkoly, zdroje, lidi, informace, kvalitu, projekty a organizační změny. Právě to je univerzální model kompetencí, který se může měnit v závislostech na potřebách organizace.

Manažerské kompetence zahrnují nejen technické dovednosti, ale i psychologické a sociální. Dobrý manažer musí být sebejistý, mít vysokou emoční inteligenci, protože k jeho činnosti patří vedení jiných lidí, neboli bezprostřední komunikace s nimi a ovlivňování. Manažer musí zařídit, aby tým, který vede, dosáhl požadovaných výsledků.

Rozdílné kompetence mohou mít i různé úrovně managementu. Například od top manažera se ve většině společností očekává, že bude lídrem, bude umět nadchnout své podřízené. Kromě toho musí tvořit strategii podnikání, oceňovat potenciální schopnosti lidí, atd.

Takže rozvoj profesionálních kompetencí pracovníka a kompetencí současného manažera předpokládá ovládnutí a realizaci souboru aktuálních profesionálních a praktických dovedností, jejich aplikaci, ovládnutí efektivních dovedností sociálního řízení a řízení lidských zdrojů.

Cílem práce bylo analyzovat pojem kompetenční model (dílčí cíl) a vytvořit kompetenční model pro manažerskou pozici v konkrétním podniku (hlavní cíl). Dílčí cíl byl splněn v teoretické části práce, hlavnímu cíli byla věnována její praktická část.

V praktické části byl vytvořen kompetenční model pro firmu dealera aut z města Vladivostoku v Ruské federaci. Manažer prodeje v této firmě kromě práce s VIP zákazníky, kontroly cen a stavu skladu vede i tým prodejců v autosalonu, takže kromě klasických povinností manažera prodeje vykonává ještě i funkce vedoucího oddělení. Mezi

jeho nejdůležitější kompetence patří schopnost projevovat iniciativu, schopnost prodávat/přesvědčit zákazníka, odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, orientace na zákazníka, schopnost inspirovat tým a odborné znalosti (především řídičský průkaz skupiny B).

Vzhledem k tomu, že zkoumaná firma je relativně malá, manažer prodeje má mnoho povinností, které by mohly spadat pod jiné pozice. Tyto pozice, například manažer pro klíčové zákazníky, však ve firmě zatím neexistují. Podle zjištění této práce vytvoření příslušné pozice by ovšem už bylo právě „na čase“. Snižilo by to míru stresu u vedoucího manažera prodeje a zvýšilo efektivitu jeho práce, protože by se mohl zaměřit pouze na vedení týmu a kontrolu cen a skladu.

Při nástupu do práce vedoucí manažer prodeje neměl dostatečnou kvalifikaci pro práci s týmem, ale v průběhu své činnosti se hodně zlepšil. Pokud by se v této pozici rozhodl zůstat, ředitel by mohl více investovat do jeho vzdělání a zvýšení kvalifikace ve vedení lidí. Jinou variantou je převedení manažera prodeje na pozici manažera pro VIP zákazníky a příjem nového specialisty na volnou pozici.

Kromě kompetenčního modelu byl vytvořen systém, pomocí kterého se kompetence dají poznat a zhodnotit během přijímacího rozhovoru. Ředitel firmy, který vykonává rovněž i činnosti personalisty, ho může použít, pokud bude hledat jiného zaměstnance na pozici vedoucího manažera prodeje. Další možností je použití služeb externí pracovní agentury, která pomůže zvolit správného odborníka na potřebnou pozici.

Seznam použité literatury

1. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým: trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
3. BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.
4. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Prada: Grada Publishing a.s., 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-6724-6.
5. CVETKOV, A. *Management*. St.Petersburg: Piter, 2013, 258 s. ISBN 978-54-980-7146-6.
6. DUCHOŇ, B. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
7. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů: trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
8. FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-8143-3.
9. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi: trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
10. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. KUBEŠ, M. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
12. KUBEŠ, M. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 184 s. ISBN 978-80-247-6304-0.
13. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 132 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
14. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

15. ŘŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 144 s. ISBN 978-80-247-7111-3.
16. SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
17. ŠAJDLEROVÁ, I. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB, 2007, 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6.
18. TOMEK, G. *Řízení výroby a nákupu: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
19. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
20. VÁCHAL, J. *Podnikové řízení: praktický atlas managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
21. VOCHOZKA, M. *Podniková ekonomika: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
22. ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Jiné zdroje

23. Interní materiály společnosti
24. Sammit Motors Vladivostok. *Historie společnosti*. [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: http://toyota-vvo.ru/kompaniya/history_smv/
25. Rozhovor s manažerem společnosti
26. Dotazník pro zaměstnance společnosti

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vlastnosti konečného výsledku činnosti v managementu	16
Tabulka 2: Manažerská hierarchie	17
Tabulka 3: Manažerské role.....	22
Tabulka 4: Kompetenční model manažera prodeje Sammit Motors	41
Tabulka 5: Komunikační dovednosti manažera prodeje.....	43
Tabulka 6: Dovednosti ve sféře aktivních prodeje	44
Tabulka 7: Znalost produkce a technická způsobilost	45
Tabulka 8: Odolnost vůči stresu	45
Tabulka 9: Motivace k úspěchu	46
Tabulka 10: Loajalita ke společnosti	47
Tabulka 11: Morální vlastnosti	48
Tabulka 12: Připravenost na změny.....	48
Tabulka 13: Vzhled a první dojem	49
Tabulka 14: Bezpečnost.....	50

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pyramida řízení	13
Obrázek 2: Vztah mezi úrovní managementu a dovednostmi	23
Obrázek 3: Složky kompetenčního modelu	29
Obrázek 4: Zjednodušená řídicí struktura OOO "Sumatori-Avto FV", hlavní složky	32