

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**KLÍČOVÉ KOMPETENCE A DOVEDNOSTI
MARKETINGOVÉHO MANAŽERA**

**KEY COMPETENCIES AND SKILLS OF THE
MARKETING MANAGER**

Diplomová práce

Autor: Ing. Martin Pospíchal

Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Ing. Karel Riegel, CSc.

2007

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 30. 11. 2007

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval panu docentu Karlu Riegelovi za odborné vedení, cenné rady a pomoc při zpracování mé diplomové práce. Zároveň děkuji všem dotazovaným za jejich čas věnovaný rozhovorům nad zkoumanými tématy.

**KLÍČOVÉ KOMPETENCE A DOVEDNOSTI
MARKETINGOVÉHO MANAŽERA**

**KEY COMPETENCIES AND SKILLS OF THE
MARKETING MANAGER**

RESUMÉ

Klíčové kompetence a dovednosti marketingového manažera

Tématem mé diplomové práce je oblast manažerských kompetencí a dovedností. Cílem práce bylo identifikovat jaké kompetence a dovednosti jsou klíčové pro úspěšný výkon profese marketingového manažera, pracujícího v nadnárodních společnostech působících na trhu informačních technologií.

Na základě vlastního šetření mohu konstatovat, že mezi ty klíčové patří především kreativita se zaměřením na originalitu a schopnost nové interpretace. Nadprůměrná inteligence a to především v analytické oblasti, s důrazem na schopnost pracovat s čísly a kompetencemi pro strategické uvažování. Komunikační a sociální dovednosti, a to zejména v oblasti prezentačních dovedností, s rozvinutou schopností delegovat úkoly a kompetencemi pro oblast týmové spolupráce. V neposlední řadě pak otevřenost a schopnost učit se novému. Proaktivní přístup ke změnám a celková adaptabilita.

ABSTRACT

Key Competencies and Skills of the Marketing Manager

The topic of this diploma work is the area of managing competencies and skills. The aim of this paper is to identify key competencies and skills which are crucial for successful performance in the position of the Marketing Manager. We are focusing especially on an international corporation in an information-technology market environment.

Based on our research, the key skills to perform successfully in the Marketing Manager position are creativity, with focus on originality, and ability of new interpretation. High intelligence, in the analytic area mainly, focus on ability to work well with numbers and strategic thinking. Communication and social skills, with close focus on presentation skills, ability to delegate responsibilities and teamworking. Last, but not least, ability to learn, be open and overall proactive responsiveness to changes and adaptability.

OBSAH:

1. ÚVOD.....	8
2. SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI.....	9
2.1 Vlohy, schopnosti a dovednosti v psychologickém pojetí.....	9
3. MANAŽERSKÉ KOMPETENCE A DOVEDNOSTI.....	13
3.1 Management v moderní společnosti.....	13
3.2 Vymezení pojmu manažer.....	14
3.3 Manažerské kompetence a dovednosti.....	14
3.4 Charakteristiky kompetentního manažera.....	17
4. KOMPETENCE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA.....	20
4.1 Připomenutí cíle.....	20
4.2 Prostředí velkých nadnárodních společností na trhu IT.....	20
4.3 Poslání marketing managementu.....	24
4.4 Analýza marketingově specifických kompetencí manažera.....	26
4.5 Příklad reálného profilu.....	29
4.6 Souhrnná profilace.....	33
5. VLASTNÍ VÝZKUMNÁ ČÁST.....	40
5.1 Stanovení cíle výzkumu.....	40
5.2 Použité výzkumné metody.....	41
5.3 Cílová skupina pro výzkum.....	41
5.4 První část výzkumu - polostrukturovaný rozhovor.....	42

5.5	Druhá část výzkumu - dotazníkové šetření.....	52
5.6	Rozbor výsledků první a druhé výzkumné části.....	57
6.	DISKUZE.....	61
7.	ZÁVĚR.....	63
8.	LITERATURA.....	65

PŘÍLOHY:

Příloha 1.:	Text elektronické pošty pro kontrolní dotazování.....	68
Příloha 2.:	Ukázka kvalitativního zpracování otázek.....	70
Příloha 3.:	Dotazník - kompetence marketingového manažera.....	78
Příloha 4.:	Odpovědi respondentů z dotazníkového šetření.....	83

1. ÚVOD

Cílem mé práce je identifikovat kompetence a dovednosti klíčové pro výkon profese marketingového manažera. Pro studium dané oblasti jsem se rozhodl na základě vlastních zkušeností z počátku pracovní kariéry v oblasti marketingu.

Začínajícímu pracovníkovi není vždy úplně jasné, které kompetence a dovedností by měl rozvíjet tak, aby byl schopný plnit co nejlépe svěřené pracovní úkoly. Připadá mi proto velmi užitečné pokusit se identifikovat ty klíčové kompetence a dovednosti, stojící v samém jádru definice „úspěšného“ marketingového manažera.

Výchozím předpokladem mé práce pak zůstává, že pokud bude marketingový manažer znát klíčové kompetence a dovednosti pro výkon jeho profese, může se soustředit na jejich rozvoj.

Při jejich identifikaci jsem se snažil vycházet jak ze studia literatury z oblasti psychologie, managementu a marketingu, tak i z vlastních zkušeností. Jádrem celé práce je pak výzkum klíčových manažerských kompetencí a dovedností u zkušených marketingových manažerů.

2. SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI

2.1 Vlohy, schopnosti a dovednosti v psychologickém pojetí

Jak je patrné již v samotném názvu mé práce, jejím obsahem bude studium kompetencí a dovedností u profese marketingového manažera. Domnívám se tedy, že je užitečné učinit na začátku práce stručný přehled současného pohledu psychologie na oblast dovedností a pojmů s ní spojených, jako jsou schopnosti a vlohy. K pojmu kompetence se vrátím detailněji v kapitole 3.

„Pokud se díváme na schopnosti z hlediska psychologie, pak se jedná o předpoklady, rysy či vlastnosti, které člověku umožňují realizovat určité, velmi obecné či naopak specifické aktivity, činí ho vhodným k úspěšnému vykonávání určitých kategorií či druhů činností, k určité kvalitě a úrovni řešení situací či problémů, vyrovnávání se s určitými nároky, požadavky, životními situacemi a prostředím“ (Mikšík, 2001, s. 116).

Jde o vnitřní dispozice jedince k určitému druhu psychomotorického výkonu (Nakonečný, 1998). Či v jiném pojetí o soubor nutných předpokladů k úspěšnému vykonávání specifické činnosti (Geist, 2000).

„Ať již pojmáme schopnosti jako potenciální předpoklady pro realizování těch kterých aktivit, či jako charakteristické, rozvinuté vlastnosti osobnosti, vždy představují v jistém smyslu možnosti a meze, předpoklady a strop daného jedince úspěšně realizovat ten který druh (kategorii) činností za určitých (či za daných) podmínek a situací. Jejich naplnění a využití je funkcí nejen vrozené výbavy, ale řady dalších činitelů, hlavně motivace, trénovanosti a životní dráhy, procesu učení se v nejširším slova smyslu“ (Mikšík, 2001, s. 116). Základní bází, na níž se každá schopnost rozvíjí, jsou tzv. vlohy. „Rozumíme jimi vrozené a biologickým vývojem v procesu ontogeneze podmíněné vlastnosti nervové soustavy (obecné i individuálně

příznačné zvláštnosti receptorů a všech etáží mozku) a těch psychických funkcí, které jsou nezbytnou výchozí podmínkou či předpokladem krystalizace projevů a uplatnění schopností a integrální součástí té které schopnosti“ (Mikšík, 2001, str. 117). Schopnosti se tedy vyvíjejí na základě vloh během života učení se (Geist, 2000) a představují rozvíjené předpoklady pro výkony určitého druhu činnosti (Nakonečný, 1998).

Jde o rámec možností, kam až lze schopnosti rozvinout. Soubor vloh, příznivý pro rozvoj schopností realizovat určité druhy činností na kvalitativně vyšší úrovni než srovnatelná širší populace, pak označujeme jako nadání. Na vlohách závisí i rychlost osvojování si společenských způsobů činnosti obecně i konkrétně a dosažitelná úroveň tohoto osvojení, resp. jeho tvořivého používání. To se týká i rozvoje talentu na bázi nadání, resp. geniality, na jednotě spojení mimořádného nadání s mimořádně příznivými podmínkami jeho krystalizace (Mikšík, 2001).

„Dovednost je pak cvičením rozvinutá, resp. zdokonalená schopnost, specializovaná k určitým výkonům, k řešení určitých úloh, situací atp. Ve smyslu jejího aktuální užití (aktuální činnosti), k němuž je jedinec motivován“ (Geist, 2000, s. 46). Bereme-li dovednosti jako specifické prakticky se uplatňující schopnosti, pak můžeme říci, že „kolik je činností a jejich druhů, tolik je dovedností“. V tomto smyslu je každá dovednost reprezentována strukturou určitých schopností, přičemž táž schopnost se může uplatňovat v různých dovednostech (Nakonečný, 1998).

Podobně se na vztah dovedností a schopností dívá Mikšík (2001). Zdůrazňuje nutnost pochopit kvalitativní rozdíl mezi schopnostmi, jako komplexem těch potencií a předpokladů obecné a specifické povahy, které člověku umožňují osvojovat si a realizovat za určitých situačních kontextů určitou kvalitu a strukturu činností, a mezi dovednostmi, jejichž vymežováním označujeme, jakou strukturu či obsah činností si daný jedinec

konkrétně osvojil, co a na jaké kvalitativní úrovni již dokáže vykonávat a realizovat. Dovednosti jsou svým způsobem realizací, konkretizací, ztělesněním a využitím určitých schopností dané osobnosti (Mikšík, 2001).

Pro účely mé práce vycházím z definice Nakonečného (1998), který mluví o dovednostech jako o konkrétních dispozicích k vykonávání určité praktické činnosti.

Zde je třeba připomenout, že výkon v určité praktické činnosti není určován jedinou schopností či dovedností, ale spolupůsobí zde celková osobnost daného jedince. Podrobněji se otázce dovedností a kompetentnosti pro určitou činnost věnuji dále v kapitole 3.3.

Odborná literatura povětšinou rozděluje schopnosti a dovednosti ve vztahu k činnosti na tři základní oblasti. Je to oblast percepční, intelektová a motorická (Nakonečný, 1995). Jde do jisté míry o dělení umělé a reálné jsou všechny tři zmiňované oblasti úzce propojeny. Nicméně toto dělení může posloužit účelu práce. Je totiž zřejmé, že v určitých druzích činnosti jako je například činnost marketingového manažera, budou nepochybně dominovat úkony intelektové, na rozdíl například od dělníka apod.

Pokud mluvím o převažující činnosti intelektového typu, pak mám na mysli takové situace (či náplň práce), kde se prověřuje schopnost individua účelně jednat, tvořivě myslet, osvojovat si novou zkušenost a účinně se vyrovnávat se svým životním či pracovním prostředím (Mikšík, 2001). Při takto širokém vymezení oblasti intelektové činnosti se tedy zákonitě nelze soustředit pouze na čistě racionální předpoklady, ale je nezbytné postihnout i jiné dimenze intelektu.

Mezi ty nejdůležitější z hlediska účelu práce považuji následující předpoklady (Mikšík, 2001, s. 134):

- *praktická (manipulační, operativní) inteligence,*
- *kreativita, tvořivá inteligence,*
- *sociální inteligence.*

Tím je myšleno, že samotná práce marketingového manažera může klást nároky jednak na rozvinuté schopnosti v oblasti „*uplatnění potenciálu logicky uvažovat, abstraktně myslet a reorganizovat či rozvinout svou poznávací kapacitu k nalezení jedině možného, správného řešení vzniklé problémové situace v rovině konvergentního myšlení*“ (Mikšík, 2001, s. 135), tak jak je inteligence ve svém základním významu často vymezována. Současně jde ale také o určitou operativní pohotovost, ve smyslu schopnosti intelektovou potenci bezprostředně a pohotově využít pro neoptimálnější řešení konkrétní situace. Projevuje se zde především bystrost, interakční pohotovost a emocionální odolnost vůči stresogenním situačním vlivům (Mikšík, 2001).

Patří sem ale i zmiňované „*nároky na tvořivost, schopnost odhalovat nové možnosti a cesty postihování, zpracování a řešení vzniklých problémových situací*“ (Mikšík, 2001, s. 136), tak typické pro práci v oblasti marketingu. V neposlední řadě pak jde o zvládání „*nároků na empatii, vhled do myšlení, názorů a postojů druhých lidí, cit pro sociální prostředí a adekvátní interpersonální odezvu, schopnost pohotové komunikace*“ (Mikšík, 2001, s. 136).

Vymezení všech uvedených oblastí intelektových předpokladů bude užitečné v následujících kapitolách, jako poznatkový základ pro detailnější určení příslušných manažerských dovedností pro práci marketingového manažera.

3. MANAŽERSKÉ KOMPETENCE A DOVEDNOSTI

3.1 Management v moderní společnosti

Samotný pojem management je odvozen z anglického slovesa to manage, které v doslovném překladu znamená něco obstarat či zařídit.

Management je proces, jehož smyslem je ovlivnit jakoukoliv činnost tak, aby její provádění bylo účelné a efektivní a přitom směřovalo k předem vytčenému cíli (Pitra, 2002). Slova „účelné a efektivní“ pak představují konstanty, které jsou kladeny na organizovanou činnost již od prvopočátku civilizace. Tlupa pravěkých lovců se v zájmu vlastního přežití (účel chování) a co nejmenších ztrát (efektivnost chování) musela podřídit jednotnému vedení a každý její člen musel samostatně splnit úkol, aby dosáhla společného cíle.

Současný management reflektuje nově se formující celosvětovou ekonomiku charakteristickou moderními technologiemi, potřebou rychlého rozhodování a nutností dynamicky se přizpůsobovat měnícímu se prostředí. Slovní spojení „moderní management“ je označením pro dnešní metody managementu, aplikované v hospodářsky vyspělých zemích na prahu 21. století (Pitra, 2002).

Závěrem je tedy možné zvolit jednu, z nepřeberného množství definic managementu, která podle mého názoru vystihuje dobře jeho podstatu na obecné rovině. Management lze chápat jako duševní a fyzickou práci usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku (Drucker, 2001).

3.2 Vymezení pojmu manažer

Jak již bylo řečeno, management je proces (působící v rámci organizace), jehož nositelem je manažer.

V každé organizaci, v každém podniku je řídicí pracovník tím, kdo uvádí vše v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. V současné době se silně vžilo označení manažer, které odpovídá příklonu k anglosaským přístupům a pramenům (Bedrnová, 2004).

V rámci organizace je **manažer zodpovědný za dosahování svěřených mu cílů organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění** (Drucker, 2001).

Na tomto místě bych rád uvedl, že důraz položený na procesní složku managementu je v použitých definicích zcela záměrný. Cílová skupina manažerů, která bude zkoumána (kapitola 5.3), povětšinou nedisponuje vlastní skupinou podřízených. Realizace marketingových aktivit u nadnárodních společností působících na trhu informačních a komunikačních technologií probíhá převážně prostřednictvím externích marketingových agentur. Detailněji se této otázce budeme věnovat v kapitole 4.5.

3.3 Manažerské kompetence a dovednosti

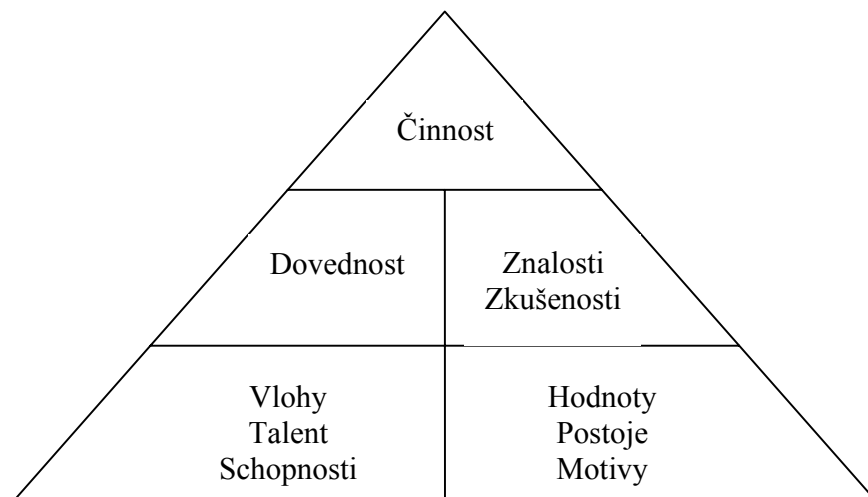
Pokud si představíme dovednosti jako určitý potenciál k vykonávání specifické praktické činnosti, pak manažerské dovednosti představují takovou množinu dovedností, která je potřebná pro kompetentní výkon pozice manažera.

Jak vypadá kompetentní manažer? Tedy manažer schopný vykonávat manažerskou činnost, vybavený příslušnými dovednostmi. Než přistoupím k vlastnímu vymezení jednotlivých charakteristik této činnosti (kapitola 3.4), je potřeba vyjasnit terminologické nejasnosti v dané oblasti.

V odborné literatuře existuje v současné době určité překrývání se, až splývání, u pojmů dovednost a kompetence. Kompetence v našem pojetí představuje pojem významově širší než je dovednost, jak ukazuje níže uvedený hierarchický model (obr. 1).

Konkrétní realizovaná činnost, stojící v tomto modelu úplně na vrcholu pyramidy, je spoluutvářena dovednostmi na straně jedné a znalostmi a zkušenostmi na straně druhé. Toto působení se odehrává na podkladě přijaté životní filozofie (v podobě přijatých hodnot, postojů a motivů) a vloh, talentů a schopností.

Obr.1 Hierarchický model struktury kompetence (upraveno Kubeš, 2004).



Pokud je jedinec (manažer) kompetentní, plní svěřené úkoly dobře, znamená to, že jsou splněny dva základní předpoklady:

- a) Jedinec je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje.
- b) Jedinec je motivován takové chování použít, vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.

Zatímco první předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze poměrně dobře rozvíjet, druhý je naprosto jiného charakteru. Ovlivňuje se obtížněji, je spjat s postoji a s celkovou životní filozofií jedince. Aby manažer mohl být kompetentní, musí být obě podmínky splněny. Navíc musí mít, v rámci daného prostředí, možnost takové chování použít.

Absence kteréhokoliv z výše uvedených faktorů znemožní kompetentní výkon. Pokud manažer skutečně chce podávat dobrý výkon, ale chybějí mu například dovednosti, nedosáhne očekávaného výsledku. Pokud není motivovaný, nebude vynakládat úsilí dovednosti používat, i když je má k dispozici (Kubeš, 2004).

Manažerské dovednosti tedy podmiňují naši kompetentnost při vykonávání určité činnosti související se zadaným fyzickým nebo duševním úkolem. Podle jeho složitosti je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností, ale i znalostí, zkušeností, odpovídajících postojů apod. **Z tohoto důvodu budu v dalších kapitolách své práce používat především termín kompetence, který je významově širší, a to ve smyslu výše uvedených definic.**

3.4 Charakteristiky kompetentního manažera

Na začátku 50. a 60. let se začala v USA prosazovat tzv. teorie manažerských vlastností. Na jejím pozadí bylo úsilí vymezit pokud možno vyčerpávajícím způsobem vlastnosti důležité pro manažerské pozice. Na tomto základě pak s využitím psychologie realizovat výběr ideálních kandidátů na manažerské pozice.

Na této cestě se však vyskytla řada překážek (Bedrnová, 2004, s. 141):

- *expertům se nepodařilo shodnout se ani na konkrétních dílčích vlastnostech, ani na jejich počtu,*
- *jedinečnost lidských subjektů často vede k různým kombinacím a kompenzacím ve vlastnostech, což podmiňuje vysokou variabilitu možných řešení,*
- *odlišnost nároků řídicích funkcí na jednotlivých úrovních řízení (nejnižším, středním a vrcholovém) nedovoluje stanovit obecně platné charakteristiky úspěšnosti v řízení,*
- *statický rejstřík požadovaných vlastností vede ke statickému posuzování lidí, bez ohledu na jejich postupné (zejména pak vývojově žádoucí) změny,*
- *v rámci odlišných sociálních podmínek se mohou některé charakteristiky jevit na určitém místě jako žádoucí, na jiném jako zcela nevhodné.*

Potvrdilo se, že specifikace „žádoucích vlastností“ úspěšnost v řízení beze zbytku neřeší. Definovat přesně vlastnosti nebo jeden psychologický typ kompetentního manažera nelze. Ukazuje se, že mezi úspěšnými manažery můžeme najít řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi (Šuleř, 2002). Bedrnová (2004, s. 140) vymezuje tzv. „vizitku osobní kvality“. Ta má vyjadřovat jednak to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení.

Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže navíc, aby tak přispěl k vyšší kvalitě práce oddělení a podniku. Charakteristikami takové vizitky osobní kvality pak mohou být:

- **odborné kompetence**, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení,
- **sociální kompetence**, tedy způsobilost lidí vhodně se prosadit v sociálních vztazích, a to jak mezi svými blízkými, tak i ve vztahu k podmínkám svého zařazení ve společnosti,
- **pozitivní uvažování**, které mu umožňuje interpretovat vlastní životní situaci jako situaci poskytující příležitosti, nabízející možnosti a působící jako výzva, schopnost nalézt kladné stránky všech možných procesů a jevů,
- **proaktivní jednání**, ve smyslu nečekat na vnější podněty a vycházet ve svém jednání ze silných a sociálně žádoucích vnitřních pohnutek,
- **pracovní a výkonová motivace**, vyjádřená zájmem o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvalitě,
- **vyšší hladina aspirací a volního úsilí**, projevující se v celkově vyšší úrovni nároků na život, spjatých s nároky na sebe a s přirozeným uplatňováním volního úsilí při dosahování stále náročnějších životních cílů, včetně vytrvalosti a způsobilosti překonávat případné překážky,
- **schopnost sebekontroly**, ve smyslu „mít se v rukách“, jednat racionálně, dospěle, umět přiměřeně ovládat své prožívání a svůj citový život, být „ukázněně“, tj. sociálně přijatelně spontánní,
- **rozvinuté etické cítění**, tj. způsobilost citlivě registrovat a do svého prožívání a následného jednání promítat hlediska morálky,
- **tvořivost**, jako schopnost vidět věci nově, nalézat nové přístupy a nová řešení,
- **pochopení a tolerance**, ve smyslu schopnosti a ochoty akceptovat druhé lidi, úsilí jim porozumět a respektovat je i za situace značné odlišnosti jejich přístupů, projevů a vlastností,

- *smysl pro humor, jako z určitého nadhledu vyvěrající schopnost vidět realitu i sebe sama s odstupem,*
- *způsobilost stále na sobě pracovat, v duchu vynakládání průběžného úsilí zaměřeného na odstraňování vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělávání.*

Z výše uvedeného výčtu charakteristik vyplývá, že nároky na kompetentní plnění manažerské pozice jsou opravdu značné. Podobný, opět velmi komplexní přehled klíčových kompetencí popisuje ve své práci Kubeš (2004, s. 34). Uvádí, že výsledný profil konkrétní manažerské pozice vzniká jako kombinace dovedností z tří následujících kategorií:

- ***Obecné manažerské kompetence** se skládají z dovedností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Některé příklady: strategické plánování, řešení konfliktů, delegování apod.*
- ***Interpersonální kompetence** jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi (nikoliv jen podřízenými). Některé příklady: aktivní naslouchání, vyjednávání, prezentační dovednosti apod.*
- ***Odborné kompetence** jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Mezi ně patří například: sestavování rozpočtu, finanční analýzy, programování apod.*

Všechny výše uvedené přehledy poskytují poznatkový materiál pro další vymezení kompetencí marketingového manažera v následující kapitole.

4. KOMPETENCE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA

4.1 Připomenutí cíle

V samotném úvodu bylo řečeno, že cílem práce je identifikovat klíčové kompetence (a s nimi související dovednosti) pro úspěšný výkon profese marketingového manažera. V následujících kapitolách se budu snažit popsat co nejpřesněji tyto kompetence, stejně jako celkové pracovní prostředí, které vytváří rámec pro vykonávání dané profese.

Z hlediska oboru působnosti se soustředím na marketingové manažery u společností zabývajících se výrobou a prodejem informačních technologií (dále jen IT).

Ještě přesněji půjde o velké nadnárodní společnosti působící na celosvětových trzích. Bude tedy určitě užitečné říci si nejdříve něco o prostředí těchto společností.

4.2 Prostředí velkých nadnárodních společností na trhu IT

Jak jsem uvedl v předchozí kapitole, ve své práci se zaměřuji na marketingové manažery v rámci nadnárodních společností působících na trhu IT. Nezaměřuji se na konkrétní analýzu jednotlivých společností, ale spíše na výčet typických rysů.

Pro snazší představu bych rád uvedl, že mezi takové společnosti patří například Microsoft, IBM, Hewlett-Packard, Oracle apod. Níže uvedené informace je třeba brát jako syntézu vlastních zkušeností, získaných během několikaleté praxe v daném oboru.

Cílem nebyl kompletní výčet, ale pouze zachycení klíčových charakteristik vztahujících se k účelu mé práce. Mezi nejvýznamnější charakteristiky velkých nadnárodních společností v IT patří především:

- Velký počet zaměstnanců dosahujících u některých ze společností desítky až stovky tisíc pracovníků po celém světě.
- Specifická firemní kultura, která se váže jak na velikost těchto firem a odvětví IT jako celku, tak i ke kulturnímu rámci dané země, kde společnost vznikla.
- Anglický jazyk jako základní stavební kámen pro vnitrofiremní komunikaci, dokumentaci apod.
- Využívání nejmodernějších technologií v každodenním životě. Jako příklad uvádím využití konferenčních a telekonferenčních hovorů, dále pak softwarových nástrojů pro podporu rozhodování, řízení projektových týmů, plánování apod.
- Dynamicky se měnící tržní prostředí, ve kterém působí spolu s globalizačními tendencemi, jakými jsou například: integrace Evropy v rámci Evropské unie, sílící pozice asijských států na světovém trhu, rozvoj trhů v rámci východního bloku (především Ruska) a mnoho dalších.
- Rychlý vývoj nových technologií v rámci IT odvětví. Neustálé překonávání hranic jak v oblasti výkonnosti hardwaru tak i funkčnosti a komplexnosti softwarových produktů.

Podobně se vyjadřuje k dané oblasti Kubeš (2004, s. 155). Hovoří o managementu v nadnárodních společnostech a o tzv. „kompetencích budoucnosti“. Mezi tyto kompetence budoucnosti řadí především:

- *znalost cizích jazyků,*
- *rozvinuté dovednosti používání informačních technologií,*
- *dovednost účelného zacházení s informacemi,*

- *vysoká adaptabilita a flexibilita,*
- *ochota stále se učit něčemu novému,*
- *dovednost řešit komplexní problémy,*
- *zvládnání stresových situací,*
- *komunikace prostřednictvím informačních technologií,*
- *práce v multikulturním prostředí apod.*

Ve svém celku pak všechny tyto faktory ukazují na složitost a zároveň dynamičnost prostředí nadnárodních korporací v současném, kulturně historickém rámci. Právě v rámci takových společností chci analyzovat pozice marketingových manažerů.

Na základě poznatků načerpaných z literatury a vlastní zkušenosti jsem sestavil přehled klíčových kompetencí marketingového manažera z hlediska specifik IT společností. Podle mého názoru jde především o následující kompetence:

Učit se novému, být otevřený a přijímat změny

Rychlý vývoj v prostředí IT technologií znamená neustálou změnu v oblasti nabízených produktů a služeb. Marketingový manažer musí být schopen kontinuálního sebevzdělávání v příslušných oblastech, aby mohl adekvátně reagovat na změny v podobě nových verzí produktů, jejich funkčnosti, použitých technologií apod.

Není to ale jen oblast produktů a služeb, která nutí marketingového manažera být připraven přijímat nové poznatky a vhodně se jim přizpůsobovat. Už samotná práce v nadnárodní společnosti znamená nutnost adaptace na nová procesní nařízení a změny ve vnitřním systému řízení, kterými nadnárodní společnost reaguje na příslušné změny tržního prostředí. Jde doslova o neustálý tok změn, se kterými je potřeba se účelně vypořádávat.

Rozvinuté kompetence pro práci s informačními technologiemi

Práce ve většině moderních společností klade určité nároky na ovládání informačních technologií. V rámci společností působících na trhu IT je však potřebná úroveň rozvinutí těchto dovedností mnohem vyšší. Skutečnost, že příslušná společnost vyvíjí a prodává konkrétní IT technologie, většinou znamená, že je i sama hojně využívá pro interní potřebu.

Pokročilá úroveň orientace v používání informačních technologií patří na jedné straně k „dobrému tónu“ v rámci komunity IT odborníků, na straně druhé se stává nutností pro každodenní běžnou komunikaci, plánování, schvalování rozpočtů, objednávek apod.

Kompetence pro účelné zacházení s informacemi

Jedním z charakteristických rysů práce marketingového manažera v IT nadnárodních společnostech je velké množství informačních zdrojů a možná až celkové informační přetížení, kterému je každodenně vystaven.

Z hlediska jeho kompetencí jde především o to být schopen rychle ohodnotit příchozí informace, eliminovat nedůležité a dále pracovat pouze s informacemi důležitými. Na něm pak zůstává, aby byl schopen najít a vybrat ty klíčové, potřebné pro jeho efektivní rozhodování a činnost.

Zvládání specifické vnitrofiremní kultury

Firemní kultura velkých nadnárodních společností má řadu specifíků oproti menším regionálním firmám. Tato specifická je dána několika faktory. Mezi ty klíčové patří vliv kulturního prostředí, ve kterém daná společnost vznikla. Jsou zde patrné rozdíly mezi americkými společnostmi, francouzskými, německými, ruskými apod. Dále je to velikost společnosti, která je u těch největších až několik stovek tisíc

zaměstnanců rozptýlených po celém světě. S tím souvisí často i komplikovaná organizační struktura. V neposlední řadě je to multikulturní fungování nadnárodních společností na straně jedné a společný jazyk pro vnitrofiremní komunikaci (povětšinou angličtina či francouzština) na straně druhé.

Všechny tyto faktory pak kladou ve svém součtu na zaměstnance dané společnosti příslušné nároky, se kterými je potřeba se účelně vypořádat a být vybaven příslušnými kompetencemi pro jejich zvládnutí.

4.3 Poslání marketing managementu

V ohnisku zájmu mé práce je marketingový manažer. Pro lepší schopnost identifikovat klíčové kompetence pro výkon této profese je důležité poznat náplň jeho práce, resp. marketing management jako celek. Při výkladu této oblasti se budu držet prací Philipa Kotlera, který patří mezi přední, světově uznávané odborníky v oblasti marketingu.

Kotler definuje marketing management jako „umění a zároveň vědu spočívající především ve výběru cílových trhů, získání a udržování zákazníků. To vše skrze vytváření, dodávání a komunikování té správné přidané hodnoty pro zákazníka“ (Kotler, 2006, s. 28).

Tato komplexní definice říká několik důležitých věcí najednou. První z nich je, že veškeré snažení marketing managementu je zaměřeno směrem k zákazníkům. Druhou z nich je skutečnost, že nejde pouze o to zákazníky najít a získat na naši stranu. Je potřeba o ně především dlouhodobě pečovat. Třetí, neméně podstatná část, mluví o tom, že marketing komunikuje směrem k zákazníkům něco, co je pro ně hodnotou a to v nejširším slova smyslu. Zákazník je tedy hlavní náplní a obsahem marketing managementu jako oboru a potažmo i práce marketingového manažera.

Každá nadnárodní společnost musí v současné době neustálých změn věnovat velkou pozornost důkladné přípravě svého budoucího působení na trhu a budovat systém strategického marketingového managementu. V oblasti informačních a komunikačních technologií platí toto pravidlo dvojnásob.

Marketing management by měl umožnit soustředit lidské a kapitálové zdroje podniku při uspokojování potřeb zákazníků správným výrobkem nebo službou tam, kde je jich zapotřebí a v době, kdy existuje poptávka (Lošťáková, 2005). Toto tvrzení je vlastně jiným vyjádřením výše uvedené definice Kotlera.

Sally Dibb (2006, s. 145) ve své knize definuje marketing management následujícím způsobem: „*Marketing management je proces plánování, organizování, implementace a kontroly aktivit, které aktivně slouží k získání nových a udržení současných zákazníků.*“

Na pozadí takto definovaných procesů pak můžeme vidět specifické zodpovědnosti marketingu, jako je tvorba marketingového plánu, řízení a organizování aktivit při jejich implementaci, kontrola jejich účinnosti apod.

Samotný marketing v nejširším pojetí pak představuje integrovaný komplex činností od provádění výzkumu trhu, analýzy prostředí, průzkumu potřeb a přání zákazníků, studia nákupního a rozhodovacího procesu spotřebitelů, přes koncepční činnosti, jakými jsou plánování, tvorba produktu, volba distribučních cest, cenová a kontraktační politika, promotion a řada dalších činností (Jakubínová, 2005). V tomto vymezení marketingu je vidět velmi široká paleta nejrůznějších činností, k jejichž úspěšné realizaci jsou potřeba specifické kompetence.

4.4 Analýza marketingově specifických kompetencí manažera

Zde si vezmu na pomoc jednu z Kotlerových prací (Kotler, 2005, s. 27), kde vymezuje seznam potřebných kompetencí, dovedností a znalostí marketingového manažera:

- A. Marketingoví manažeři musí disponovat kompetencemi v oblasti jako je průzkum trhu, vývoj a management produktu, oceňování, dále pak schopnost jednat a komunikovat, umění prodávat a zvládnout management distribučních kanálů.*
- B. Stále více se vyžaduje, aby se marketingový manažer uměl orientovat ve světě, a byl tak schopen rozpoznat nové příležitosti.*
- C. Marketingový manažer musí znát finanční analýzy, aby správně odhadl dopad navrhovaných marketingových strategií. Měl by rozumět analýze bodu zvratu, ukazatelům míry návratnosti investic, hodnotám akcií a dalším věcem. Měl by být schopen posoudit ziskovost jednotlivých zákazníků, tržních segmentů, distribučních kanálů, geografických území a rozsahu zakázky.*
- D. Předpokládá se u něj vysoce rozvinutá schopnost pracovat s internetem, dále pak znalost databázového a telefonického marketingu. Celkově by měl velmi dobře rozumět informačním technologiím a komunikačním médiím obecně.*
- E. Marketingoví manažeři musí znát slabé i silné stránky různých komunikačních forem, aby mohli provádět jednotný komunikační marketing.*
- F. Marketingoví pracovníci potřebují rozsáhlé znalosti matematiky a statistických metod, jako je shluková analýza (cluster analysis), preferenční analýza (conjoint analysis), získávání dat, analýza odezvy prodeje, modelování marketingového mixu a jiných technik nutných k interpretaci tržních dat a jevů.*

G. Marketingoví pracovníci musí být schopni nezávislého, kreativního myšlení, aby pro společnost mohli nalézat zdroje zisku.

Jak je z uvedeného výčtu patrné, nejedná se o žádné malé nároky. Nyní se pokusím vybrat z tohoto výčtu ty kompetence, které jsou klíčové pro účel mé práce.

V bodě „A“ Kotlerem definovaného ideálu můžeme vystopovat hned několik klíčových kompetencí, které jsou naplněny příslušnými dovednostmi, schopnostmi a znalostmi. Jsou to kompetence v oblasti analytické, potřebné pro realizaci průzkumu trhu a pozdějšího sestavení marketingového plánu, znalosti vztahující se k životnímu cyklu produktu. Dále pak vyjednávací a komunikační dovednosti, znalost distribučních technik a prodejních dovedností obecně.

V bodě „B“ je zdůrazněn všeobecný přehled v rámci celosvětové ekonomiky a lokálních trhů. V bodě „C“ pak znalosti z oblasti finanční a ekonomické. Bod „D“ hovoří o kompetencích vztahujících se k moderním informačním a komunikačním technologiím. Bod „E“ pak obsahuje znalosti metod marketingové komunikace. V bodě „F“ se opět vrací k analytickým kompetencím a schopnosti využít matematicko-statistických metod. V bodě „G“ pak od marketingu neodmyslitelné kreativní dovednosti a využití metod pro podporu kreativního uvažování.

Sally Dibb profiluje ve své práci (Dibb, 2006) produktového marketingového manažera a jeho odpovědnosti. Tato profilace může pomoci dokreslit uvedené skutečnosti vzhledem k tomu, že i moje práce se zabývá klíčovými manažerskými dovednostmi u marketingového manažera zodpovědného (jak je u IT firem obvyklé) za určitou oblast nabízených produktů. V jeho pojetí (Dibb, 2006) je produktový marketingový manažer zodpovědný za řízení marketingových aktivit pro určitou skupinu či třídu

zákazníků a produktů. Jako příklad uvádí společnost Fujitsu, která má definovány cílové trhy a za ně odpovědné marketingové manažery.

Náplní jejich práce je implementace marketingových programů a plánů, získávání informací od zákazníků a jejich využití při tvorbě nových produktů a služeb relevantních pro dané zákazníky. Pro tyto kategorie činností vidím jako nutné především kompetence v oblasti plánování a projektového řízení. Dále pak komunikační dovednosti pro získávání informací od zákazníků. V neposlední řadě pak kreativní dovednosti pro tvorbu nových produktů a služeb.

Podobně Brownlie (1997) zdůrazňuje pestrost kompetencí, kterými by měl disponovat úspěšný marketingový manažer. Kreativita sama o sobě nestačí, je potřeba být schopen analytického uvažování, sebeprosazení, ovládnutí relevantních komunikačních dovedností apod.

Práce marketingového manažera v novém tisíciletí bude vyžadovat množství nových kompetencí jako je schopnost efektivně se pohybovat v množství působících informačních zdrojů, využívat moderní technologie a pracovat v multikulturním prostředí (Doyle, 1995). Mezi ty klíčové pak například Cheverton (2000) řadí strategické a plánovací kompetence, využití matematických metod, celkově tvořivý přístup, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, zvládnutí moderních technologií apod.

Teoretické přístupy ve svém celku tedy kladou důraz na kompetence v oblasti plánování se zaměřením na analytické činnosti a kreativní přístup. Zároveň často zmiňují kompetence v oblasti komunikační, vyjednávací a prodejní. V neposlední řadě pak oblast implementace přijatých plánů, jako je projektové řízení, delegování apod.

4.5 Příklad reálného profilu

Nyní se pokusím podívat na příklad profilu pozic marketingového manažera u renomované nadnárodní korporace pohybující se na trhu informačních technologií. Informace obsažené v této kapitole jsou kompilátem zdrojů získaných z dané společnosti.

Marketingový manažer působí v obchodní jednotce zabývající se prodejem příslušné produktové oblasti. V tomto konkrétním případě se jedná o softwarovou jednotku s počtem několika desítek pracovníků. V rámci každé takovéto obchodní jednotky působí následující profese: výkonný manager produktové oblasti, dále pak techničtí specialisté na jednotlivé technologie (produkty), obchodníci pro dané produkty a podpůrný personál (asistentky). Na danou pozici jsou většinou přijímáni mladí lidé s vysokoškolským vzděláním a s praxí v oboru 2-3 roky.

Odpovědnosti pro pozici marketingového manažera jsou následující:

- 1) Marketingové plánování – strategie v dané produktové oblasti.
- 2) Řízení subdavatelských marketingových a mediálních agentur při realizaci marketingových aktivit.
- 3) Hospodaření se svěřeným marketingovým rozpočtem.
- 4) Úzká spolupráce s kolegy v rámci produktové jednotky.
- 5) Spolupráce s ostatními jednotkami v rámci společnosti.
- 6) Spolupráci s ostatními zeměmi a evropským centrem.
- 7) Realizace a vytváření marketingových aktivit.
- 8) Rozvíjení svých znalostí.

ad 1) Marketingové plánování je jednou z klíčových oblastí náplně práce marketingového manažera. Pro bližší představu samotného procesu marketingového plánování uvádím následující příklad postupu.

Obchodní rok u dané společnosti je rozdělen na čtyři kvartály. Před začátkem každého obchodního roku je třeba sestavit roční marketingový plán, který musí zapadat do plánu dané produktové jednotky v lokální oblasti (např. Česká republika). Přestože má lokální plán svá regionální specifika, musí být v souladu se strategií společnosti jako celku (na nadnárodní úrovni). Z výše uvedeného zákonitě vyplývá komplexnost celého plánu, stejně jako četnost informačních zdrojů, ze kterých je nutné při jeho přípravě čerpat. Informace pro sestavení plánu přicházejí jak z nezávislých agentur, které mapují trh s informačními technologiemi, tak od centrálního vedení společnosti, stejně jako z přímých zkušeností obchodních zástupců na lokálním trhu. Takto získané informace je nutné analyzovat a syntetizovat do podoby konkrétního marketingového plánu. Je třeba zvolit obchodní priority pro tu kterou oblast, definovat z toho vyplývající marketingové cíle i konkrétní postupy, jak stanových cílů dosáhnout.

Tato oblast klade značné nároky na kompetence v analytické oblasti, práci s často protichůdnými informacemi, schopnost citlivě sladit priority a celkovou kreativitu.

ad 2) Řízení subdodavatelských agentur. Další nedílnou součástí práce marketingového manažera na této úrovni řízení je vlastní realizace přijatého marketingového plánu. Tuto součást zde tvoří subdodavatelské agentury, které představují výkonné prvky při realizaci aktivit. Jak vyplývá z šetření, marketingový manažer na této úrovni řízení většinou nepracuje prostřednictvím skupiny vlastních podřízených, ale skrze několik agentur zaměřených do různých oblastí. Jako příklady uvedu agenturu mediální (nákup reklamního prostoru v médiích), agenturu pro průzkum trhu (analytické studie tržní situace), agenturu pro pořádání konferencí apod. Tato činnost je posunuta dále od výše uvedené činnosti (tedy plánování), blíže směrem ke každodenní, operativní činnosti.

Tato oblast klade nároky na komunikační dovednosti, být schopen jasně formulovat své požadavky a kontrolovat jejich dosažení.

ad 3) Hospodaření se svěřeným marketingovým rozpočtem, jeho alokace a evidence. V rámci většiny společností námi zkoumaného typu obdrží každá jednotka marketingový rozpočet pro podporu dané produktové oblasti. Tento rozpočet se schvaluje na základě marketingového plánu. Přidělené marketingové prostředky slouží na pokrytí výdajů spjatých s realizací všech marketingových aktivit (od tisku letáků, výroby reklamních předmětů, přes účast na konferencích a veletrzích, až po tištěnou či televizní reklamu). Všechny tyto finanční výdaje je nutné pečlivě rozvrhnout, vystavit objednávky a přijmout faktury. Mimo to je potřeba mít všechny výdaje dokladované (vzorový leták, dokladové výtisky časopisů, ve kterých byla uveřejněna reklama, fotografie ze seminářů apod.) pro případ auditu.

Tato oblast klade nároky na pečlivost, analytické a ekonomické uvažování.

ad 4) Kooperace v rámci produktového týmu je důležitou součástí role marketingového manažera. Musí reflektovat požadavky svých kolegů obchodníků i produktových specialistů, manažera, získávat od nich nové informace apod. Veškeré marketingové aktivity musí respektovat zájmy týmu jako celku a být v souladu se stanovenými cíli celé skupiny.

Tato oblast klade nároky na komunikační dovednosti. Být schopen naslouchat a kriticky přijímat náměty i připomínky. Pochopit a přijmout své místo v pracovním kolektivu.

ad 5) Spolupráce s ostatními produktovými jednotkami v rámci dané společnosti klade na pracovníka poněkud jiné nároky než kooperace v rámci vlastního týmu. Zatímco při kooperaci v rámci vlastní divize je poměrně snadné najít vzájemnou shodu, u kooperace s ostatními odděleními jsou

zájmy často protichůdné. Ke střetu dochází nejčastěji v oblasti rozdělování marketingového rozpočtu, obsahu jednotlivých marketingových aktivit apod.

Tato oblast klade nároky především na kompetence v oblasti vyjednávání, sebeprosazení, argumentaci apod.

ad 6) Poslední oblastí zahrnující kooperaci je spolupráce s evropským ústředím a ostatními zeměmi v rámci Evropy. Komunikace probíhá především formou tzv. konferenčních hovorů, kde jsou přítomni marketingoví specialisté ze všech evropských zemí.

Tato oblast klade nároky na komunikační dovednosti, užití moderních komunikačních nástrojů a znalost anglického jazyka, který je zároveň oficiálním úředním jazykem společnosti.

ad 7) Realizace a vytváření marketingových aktivit. Základním prostředníkem pro vlastní realizace jsou (jak již bylo řečeno) marketingové agentury, které se starají o zajištění vlastní operativy akce, stejně jako o přípravné aktivity typu: příprava sálů, materiálů pro účastníky, tisk pozvánek apod.

Důležitou součástí této činnosti je oblast tzv. projektového managementu. Příprava jakékoliv marketingové aktivity probíhá zpravidla v několika po sobě následujících krocích. Na začátku je cíl, kterého chceme dosáhnout, pak je třeba zvolit vhodné prostředky a rozpracovat tzv. detailní operativní plán. Ten zahrnuje rozdělení úkolů (mezi kolegy, agentury, manažery a samotného marketingového pracovníka). Stejně tak je důležité i správné načasování, do kdy má být co připraveno apod. Vše samozřejmě s dostatečnou časovou rezervou pro případ skluzu či výskytu nečekané události.

Tato oblast klade značné nároky na kompetence v oblasti projektového řízení marketingových aktivit jako celku, delegování, rozhodování apod.

ad 8) Poslední samostatně zmíněnou oblastí je neustálé sebevzdělávání. Oblast IT trhu se velmi rychle vyvíjí. Během jednoho roku jsou prakticky všechny produkty vyměněny za novější verze. Marketingový manažer sice nemusí detailně ovládat veškeré technologie, musí si však neustále udržovat základní znalosti o nových verzích, jejich výhodách proti konkurenčním produktům, o cílové skupině zákazníků apod. Je třeba znát klíčové hráče a jejich strategie, nejdůležitější aktivity apod.

Tato oblast klade nároky na vysokou adaptabilitu a chuť učit se stále něčemu novému.

4.6 Souhrnná profilace

Na základě získaných informací z reálné praxe (kapitola 4.5), obecně poznatkových informací (kapitola 4.4) a z vlastní zkušenosti z dané oblasti se nyní pokusím vymezit základní roviny odpovědnosti marketingového manažera na střední úrovni managementu, zodpovědného za marketing pro určitou oblast produktové nabídky dané společnosti. Pozice bude v rámci velké nadnárodní společnosti působící v oblasti informačních technologií.

4.6.1 Základní roviny odpovědnosti marketingového manažera

Marketingový manažer má na starosti kompletní marketingovou podporu pro určitou oblast produktů. Působí v nadnárodní společnosti zaměřující se na informační a komunikační technologie. Mezi hlavní zodpovědnosti patří sestavení marketingového plánu a podílení se na vytváření strategie pro produktovou oblast. Dále zodpovídá za navržení účinných marketingových aktivit, které bude tento plán obsahovat. Realizace aktivity a vytváření

plánů probíhá ve spolupráci s technickými odborníky a obchodníky dané divize. Zodpovídá za řízení průběhu marketingových aktivit a monitorování jejich výsledků. Manažer nemá vlastní skupinu podřízených, všechny aktivity jsou realizovány prostřednictvím marketingových agentur.

4.6.2 Finální výčet klíčových činností a z nich vyplývajících manažerských kompetencí

Na základě všech získaných informací, jsem níže sestavil přehled klíčových činností, pro které by měl mít marketingový manažer rozvinuty příslušné kompetence a dovednosti.

Organizování a plánování

Základem úspěšného marketingového působení z hlediska organizační a plánovací činnosti jsou podle mého názoru níže uvedené činnosti.

Strategická činnost

Příprava marketingových plánů je jednou z hlavních úloh marketingového manažera. Tato činnost klade značné nároky na práci s informacemi, jejich zhodnocení a následnou syntézu do podoby konkrétního plánu, který je vnitřně konzistentní a celkově logicky provázán. Zde je poměrně zřejmá výrazná vazba na obecnou inteligenci ve smyslu základu poznávacích schopností. Velmi důležitou se také jeví schopnost holistického vidění celé tržní situace, všech kontextů a vazeb mezi jednotlivými působícími vlivy.

Analytická činnost

Jednou z důležitých oblastí práce marketingového manažera je analytická činnost s využitím nejrůznějších matematicko-statistických metod. Zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o práci s čísly, která reprezentují hodnoty a ukazatele. Významnou složku práce představuje

i využití databází, ze kterých je potřeba získávat ty správné údaje o cílových skupinách zákazníků apod. Opět zde vidím vazbu na některé faktory obecné inteligence ve smyslu schopnosti provádět číselné operace, tj. řešit problémové situace, které jsou prezentovány ve formě číselných znaků apod.

Kreativní činnost

Nedílnou součástí marketingu jako takového je příprava marketingových kampaní, které tvoří ve své podstatě jádro a nejvíce viditelnou složku marketingové činnosti. Patří sem nejrůznější reklamní aktivity, konference, inzertní nabídky, testování produktů apod. Na účinnost těchto marketingových taktik má vliv řada činitelů. Jedním z nejdůležitějších je především inovativní přístup, neotřelost a nápad pro konkrétní podobu kampaně.

Zde má jednoznačně místo kreativita ve smyslu kompetence nalézat odlišné, přinášet nové nápady a pohledy na věci. V oblasti marketingu to znamená přicházet s takovými nápady, které jsou na jedné straně velmi neotřelé a originální, na druhé však také realizovatelné a účinné z hlediska působení na zákazníky. Vidíme zde zřejmou souvislost s tzv. divergentním myšlením, tedy myšlením směřujícím ke generování velkého počtu nápadů.

Zajímavý je zde už samotný požadavek na tvořivé uvažování na straně jedné a zároveň uvažování analytické (postupující uvědomělými zřetelnými kroky) na straně druhé, které je nezbytné pro výše uvedené plánování, práci s informacemi a celkově analytickou činnost tak, jak byla popsána. Nedílnou součástí je i synergické působení tvořivosti a obecné inteligence. V marketingové praxi totiž musíme uvažovat především o užitém tvořivosti, projevující se v řešení skutečných problémů.

Koordinační činnost

Konkrétní práce marketingového manažera se ve svém součtu skládá z mnoha dílčích projektů (příprava komplexních marketingových kampaní, konferencí, sestavování analýz apod.). Všechny tyto činnosti vyžadují specifické kompetence ze strany marketingového manažera, který zabezpečí, že stanovené cíle těchto projektů budou dosaženy, a to v rámci daného rozpočtu, ve stanoveném termínu a kvalitě.

Rozhodovací činnost

Jen málo činností či marketingových kampaní probíhá tak, jak bylo naplánováno. Vznik nejrůznějších problémů, které se budou stavět do cesty jejich úspěšné realizaci, je prakticky nevyhnutelný.

Potřeba rozhodnout se je pak vyvolána vznikem určité problémové situace. Její úspěšné vyřešení souvisí s mnoha dílčími oblastmi jako je efektivní práce s informacemi, jejich analýza, hledání alternativ, využití kreativních technik pro podporu rozhodování, schopnost realizovat přijaté rozhodnutí, zhodnotit jeho účinnost apod.

Kontrolní činnost

Kontrola je nezbytná na všech úrovních manažerského řízení, marketingového manažera nevyjímaje. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám oproti záměru v řízeném procesu či projektu.

Kontrola představuje pro management zdroj informací umožňující ověřit, do jaké míry se skutečnost odlišuje od plánem předpokládané realizace. Je více než typické, že i kvalitní marketingové plány nejsou realizovány (nebo jsou realizovány nedostatečně) právě kvůli selhání kontrolní funkce marketingového manažera.

Ekonomická činnost

Nedílnou součástí vlastní práce je také hospodaření se svěřeným marketingovým rozpočtem. Toto hospodaření klade značné nároky na evidenci finančních prostředků, zadávání objednávek, odsouhlasení příchozích faktur apod. Vedle těchto, spíše procesních úkonů, se k ekonomické činnosti váže také užití ekonomických ukazatelů (jako je návratnost investic, výpočet bodu zvratu apod.) a jejich správná interpretace. Tyto činnosti velmi úzce souvisí a jsou provázány s činnostmi analytickými, tak jak bylo uvedeno výše.

Komunikace a interpersonální vztahy

Marketingový manažer stráví velkou část svého pracovního času různými způsoby komunikace a jednání s lidmi. Následující oblasti tvoří z mého hlediska jádro komunikačních a interpersonálních činností marketingového manažera.

Prezentační činnost

Příprava prezentací a jejich následný přednes před auditoriem tvoří jednu z důležitých oblastí pracovní náplně marketingového manažera. Typickým příkladem je zpracování marketingového plánu do prezentovatelné podoby a jeho přednes vedení společnosti či dané divize. Mezi další oblasti patří prezentování výsledků kampaní před vedením společnosti, příprava prezentací obsahujících tržní analýzy, produktové strategie apod. Jde především o kompetence v oblasti vystupování před větším množstvím lidí, zvládnutí vlastní nervozity, rétoriky, strukturovaného projevu apod.

Vyjednávání

Součástí práce marketingového manažera je velmi často jednání s ostatními kolegy, ale i obchodními partnery, týkající se navrhovaných strategií a marketingových taktik. Pro úspěšné zvládnutí

této oblasti musí být manažer vybaven příslušnou dávkou asertivity na straně jedné a rozvinutými dovednostmi pro vyjednávání na straně druhé. Jen tak je schopen obhájit či prosadit svoje myšlenky a realizovat marketingové plány.

Vedení pracovních porad

Marketingový manažer se účastní či vede řadu nejrůznějších pracovních porad. Tato skutečnost vyplývá z podstaty jeho práce, tedy získávání informací z různých zdrojů a jejich sdílení s ostatními členy pracovního kolektivu, vedením či externími subjekty. Tato oblast sice souvisí s výše uvedeným vyjednáváním, nicméně klade i řadu specifických požadavků na koordinaci většího množství lidí, zvládnutí skupinové dynamiky, udržení správného cílení diskuze, dosažení závěrů ve vymezeném čase apod.

Delegování úkolů

Marketingový manažer velmi často nepracuje prostřednictvím vlastní skupiny podřízených, ale skrze specializované externí agentury a jejich zaměstnance. Tento model práce klade nároky na komunikační schopnosti manažera ve smyslu jasně formulovat své požadavky a kontrolovat, zda a v jaké kvalitě bylo dosaženo zadaných úkolů apod. Nedílnou součástí je tedy kompetence delegovat příslušný projekt, úkol či jeho část na odborníka z dané agentury, případně na své odborné kolegy z oddělení.

Týmová spolupráce

Jde o kompetenci nalézt a pochopit svoje místo v příslušném kolektivu pracovníků a systematicky pracovat na naplnění této profesní role. Na jedné straně se snažit pomoci kolegům při řešení jejich obchodních problémů a otázek směřujících k dosažení cíle celé pracovní skupiny. Na straně druhé se pak nenechat přetěžovat (např. množstvím

působících úkolů, zbytečnostmi a neplodným diskutováním apod.), k čemuž často dochází.

Specifika IT nadnárodních společností

Další kategorii tvoří kompetence vyplývající ze specifík nadnárodních společností působících na trhu informačních technologií, tak jak byly uvedeny v kapitole 4.2. Pro připomenutí se jedná o rozvinuté kompetence pro práci s informačními technologiemi, zvládnání specifické vnitrofiremní kultury, být schopen účelně zacházet s informacemi a v neposlední řadě kompetence a chuť neustále se učit novému a přijímat změny.

I když jsou všechny výše popsané oblasti podávány jako separátní kategorie, považuji za důležité upozornit, že u nich dochází ke značnému překrývání se z hlediska obsahu. Vymezení těchto dílčích kategorií je tedy pouze umělou abstrakcí sloužící k lepšímu uchopení. Ve skutečnosti tvoří jednodušnou strukturu pro výkon manažerské pozice.

Jsem si také vědom toho, že by bylo možné vybrat celou řadu dalších manažerských dovedností. Stejně jako uvést množství dalších teoretických konceptů popisujících tuto oblast. Cílem mé práce ale není uvádět nekonečné výčty, ale soustředit se na ty, které jsou klíčové pro úspěšný výkon manažerské pozice marketingového manažera u IT společností.

Tento sestavený výčet klíčových činností marketingového manažera poslouží jako základní vstup pro vytvoření dotazníku v praktické části mé práce.

5. VLASTNÍ VÝZKUMNÁ ČÁST

5.1 Stanovení cíle výzkumu

Hlavním výzkumným cílem mé práce je zmapování znalostí a přístupů u zkušených marketingových manažerů s cílem identifikovat klíčové kompetence (a s nimi související dovednosti) pro tuto profesi. Výzkumná otázka tedy zní:

„Jaké jsou klíčové kompetence a dovednosti pro úspěšný výkon profese marketingového manažera, pracujícího v nadnárodních společnostech působících na trhu informačních technologií?“

Jsem si plně vědom skutečnosti, že toto vymezení je poměrně široké. Proto jsem se rozhodl stanovit dílčí oblasti pro první výzkumnou část, na které se pokusím odpovědět. Jde především o:

1. Stanovení podstatných znaků dobré práce marketingového manažera.
2. Stanovení klíčových kompetencí a dovedností stojících na pozadí dobře odváděné práce marketingového manažera.
3. Nastínit možnosti rozvoje kompetencí a dovedností marketingového manažera na základě provedeného šetření a teoretických znalostí.

Na základě poznatků získaných pro tyto dílčí oblasti bych rád formuloval první závěry pro úspěšné vykonávání pozice marketingového manažera z hlediska potřebných kompetencí a dovedností. Tyto dílčí závěry budou následně doplněny o poznatky získané během druhé výzkumné části, analyzovány a následně syntetizovány do podoby celkového závěru.

5.2 Použité výzkumné metody

K získání odpovědí na stanovenou výzkumnou otázku jsem se rozhodl využít v první části výzkumu kvalitativní metodu šetření, konkrétně pak **polostrukturovaný rozhovor** a jeho následnou obsahovou analýzu. Tuto metodu jsem později doplnil v druhé části výzkumu o **dotazníkové šetření** u shodné cílové skupiny respondentů.

Vzhledem k celkovému rozsahu dané problematiky a individuálně odlišným zkušenostem respondentů se domnívám, že právě tento metodický postup je nejvhodnější pro námi prováděný výzkum. Od kombinace metod polostrukturovaného rozhovoru a následného šetření pomocí dotazníku si slibuji dosažení objektivnějších a přesnějších výsledků.

Vlastní výzkum probíhal celkem v pěti fázích. V první fázi byl sestavený návrh schématu polostrukturovaného rozhovoru odzkoušen s jedním marketingovým manažerem z renomované IT společnosti. Ve druhé fázi byl realizován vlastní výzkum na příslušném souboru marketingových manažerů, pomocí již upraveného schématu rozhovoru. Ve třetí fázi bylo provedeno zpětné ověření získaných údajů u stejného vzorku respondentů s cílem potvrdit mnou vyhodnocené závěry z rozhovorů. Ve čtvrté fázi byl jednomu z marketingových manažerů, který se neúčastnil výzkumu, předložen navrhovaný dotazník s cílem ověřit jeho srozumitelnost. V závěrečné páté fázi byl respondentům předložen již revidovaný dotazník, jehož cílem bylo prohloubit získané informace v konkrétních oblastech.

5.3 Cílová skupina pro výzkum

Cílový soubor, ve kterém byl vlastní výzkum realizován, zahrnoval 12 respondentů. Všichni působí na manažerských pozicích u nadnárodních společností působících na trhu IT v České republice.

Jednalo se vždy o muže ve věkovém rozmezí 28 až 40 let, s vysokoškolským vzděláním a praxí v oboru marketingu 5 a více let. Byli vybíráni na základě výše uvedených kritérií s přihlédnutím k profesním vazbám autora, který dlouhodobě působí v oblasti marketingu v IT odvětví.

Na tomto místě považuji za důležité upozornit na velikost zkoumaného vzorku, která je 12 respondentů. Tato velikost cílové skupiny je dána několika faktory. Především tím, že celkový počet marketingových manažerů působících v nadnárodních společnostech v oblasti IT je velmi malý.

Dalším faktorem byla jejich velmi obtížná dostupnost a celková časová vytíženost. Přesto se domnívám, že vzorek 12 respondentů představuje nezanedbatelnou část z celkového počtu marketingových manažerů působících v nadnárodních společnostech v oblasti IT na českém trhu.

5.4 První část výzkumu – polostrukturovaný rozhovor

Na úplném začátku byla telefonická domluva na společné schůzce v rámci neformálního prostředí. Cíl setkání byl stručně popsán jako výzkum zaměřující se na zjišťování klíčových dovedností u pracovníků marketingu. Většina respondentů má dlouhodobější profesní i osobní vazby s autorem a byla tedy seznámena se skutečností, že studuji psychologii. Tyto vazby mi umožnily realizovat celý výzkum u jinak těžko přístupných odborníků.

Rozhovory probíhaly v neutrálním prostředí restaurace či kavárny. Samotné setkání začínalo neformální částí s cílem uvolnit napětí a nastolit přátelskou atmosféru. Zhruba po 5 až 10 minutách začal vlastní polostrukturovaný rozhovor. Celková délka rozhovoru byla 25 až 30 minut. Každý rozhovor byl se souhlasem daného respondenta nahráván na digitální záznamník.

V úvodu byl popsán cíl rozhovoru - pokusit se identifikovat na základě jejich zkušeností a znalostí klíčové kompetence a dovednosti pro úspěšný výkon profese marketingového manažera. A to v kontextu pracovního prostředí nadnárodních společností působících na trhu informačních technologií.

Do určité míry jsem tedy zopakoval respondentům výzkumnou otázku mé práce. Poté následovalo probírání jednotlivých výzkumných otázek tak, jak jsou uvedeny v kapitole 5.4.1, reflektujících výzkumná témata práce. Rozhovor byl zakončen s poděkováním a ujištěním, že nahrané záznamy bude mít k dispozici pouze autor. Jediná výjimka byla domluvena u odpovědi na otázku číslo 3, jejíž detailní zpracování (včetně doslovných přepisů odpovědí) je obsaženo v druhé textové příloze této práce. Většina respondentů vyslovila přání seznámit se s prací po jejím dokončení.

5.4.1 Otázky pro polostrukturovaný rozhovor

Otázky číslo 1 a 2 se snaží dát odpověď na první výzkumnou oblast, tedy stanovení podstatných znaků dobré práce marketingového manažera. Otázka číslo 1 se ptá přímo, otázka číslo 2 se snaží pomocí negativního vymezení upřesnit hledané znaky.

Otázka 1.

Co je podle Vás charakteristické pro dobře odvedenou práci marketingu jako takového (ať už mluvíme o oddělení, marketingovém manažerovi apod.)?

Otázka 2.

Kdybychom se zeptali obráceně, co je naopak typické pro špatně fungující marketing (oddělení či manažera apod.)?

Otázky číslo 3, 4 a 5 mapují klíčové kompetence a dovednosti pro profesi marketingového manažera. Otázka číslo 3 se ptá přímo a dává prostor pro široký výčet. Otázka číslo 4 se snaží ulehčit hledání pomocí popisu konkrétní pozice a její pracovní náplně. Otázka číslo 5 se snaží zjistit užší okruh kompetencí a dovedností, který by umožnil jejich prioritizaci.

Otázka 3.

Jaké kompetence (ve smyslu znalostí, dovedností apod.) musí marketingový manažer podle vás ovládat, aby byl schopen odvádět dobrou práci, o které jsme před chvílí mluvili?

Otázka 4.

Kdybyste přijímal do svého oddělení (týmu) profesionála s následující pracovní náplní, jaké nároky by musel splňovat? Popis pozice:

„Marketingový manažer bude mít na starosti kompletní marketingovou podporu pro příslušnou oblast produktů. Působí v nadnárodní společnosti zaměřující se na informační a komunikační technologie. Mezi hlavní zodpovědnosti patří sestavení marketingového plánu a podílení se na vytváření strategie pro produktovou oblast. Dále zodpovídá za navržení účinných marketingových aktivit, které bude tento plán obsahovat. Realizace aktivity a vytváření plánů bude probíhat ve spolupráci s technickými odborníky a obchodníky dané divize. Bude mít zodpovědnost za řízení průběhu marketingových aktivit a monitorování jejich výsledků. Manažer nemá vlastní skupinu podřízených, všechny aktivity jsou realizovány prostřednictvím marketingových agentur.“

Otázka 5.

Byl byste schopen říci jednu, maximálně dvě kompetence či dovednosti, které jsou podle Vás klíčové (nebo typické) pro dobrého marketingového manažera působícího v IT firmách?

Otázky číslo 6 a 7 hledají odpovědi na třetí výzkumnou oblast, a to nástin možností rozvoje dovedností marketingového manažera. Otázka číslo 6 nepřímá, otázka číslo 7 naopak přímo. Otázka číslo 8 je pouze doplňková a slouží respondentům pro vyjádření dalších zkušeností či postřehů.

Otázka 6.

Kdybyste měl dát na základě svých zkušeností radu začínajícímu marketingovému manažerovi, jak by zněla?

Otázka 7.

Jaká je podle Vás optimální forma rozvoje kompetencí a dovedností marketingových manažerů?

Otázka 8.

Chtěl byste ještě něco doplnit k tématu manažerských dovedností u marketingových manažerů v nadnárodních IT společnostech?

5.4.2 Kvalitativní analýza získaných odpovědí z rozhovorů

V rámci kvalitativní analýzy rozhovoru jsem se snažil přihlídnout především k jeho celkovému kontextu a ne pouze k jednotlivým otázkám. Důvodem bylo časté tématické překrývání se u jednotlivých odpovědí.

Cílem analýzy bylo postihnout ta nejdůležitější sdělení v každé z odpovědí na danou oblast. Tato sdělení jsem pak třídil v kontextu ostatních odpovědí dalších respondentů na dané téma.

V následujícím textu jsem podobně jako Junková (2004) označil tučným písmem centrální pojmenování vyskytujícího se jevu (např. komunikativnost), kurzívou jsou pak vyznačeny zajímavé přesné citace respondentů na danou otázku. Pokud se vyskytuje kurzíva i tučné písmo

současně, jedná se o přesnou citaci, která je zároveň i centrálním pojmenováním jevu.

Analýza - otázka 1.

„Co je podle Vás charakteristické pro dobře odvedenou práci marketingu jako takového (ať už mluvíme o oddělení, marketingovém manažerovi apod.)?“

Většina respondentů uvádí, že pro dobře odvedenou práci marketingu je charakteristické především to, že **podporuje obchodní cíle společnosti** či daného oddělení, případně produktové jednotky. Za velmi důležité respondenti považují **schopnost přinášet nové a neotřelé nápady**, které jsou schopné *zaujmout pozornost zákazníka* a přimět ho k nákupnímu chování. Dalším významně se opakujícím prvkem je **účelně sestavený marketingový plán**, který pomáhá *zaměřit nové obchodní příležitosti* na trhu, *identifikovat potenciální hrozby* konkurence apod.

Analýza - otázka 2.

„Kdybychom se zeptali obráceně, co je naopak typické pro špatně fungující marketing (oddělení či manažera apod.)?“

Většina respondentů uvádí **izolovanost marketingových aktivit od obchodních cílů** společnosti a to ve smyslu, že *marketing si dělá co chce, a ostatní pořádně neví, co*. Jako příčinu mnozí vidí špatně fungující **vnitrofiremní komunikaci**.

Za velmi důležité respondenti považují nedostatek **inovativních nápadů** v tom smyslu, že by marketing neměl realizovat ty samé aktivity stále dokola **bez kontroly** jejich efektivnosti. Dalším významně se opakujícím prvkem bylo tvrzení o „**svázanosti**“ **marketingu nejružnějšími vnitrofiremními procesy**, které je typické pro velké nadnárodní

společnosti. Výsledkem této svázanosti je *omezení možnosti kreativního působení* apod.

Analýza - otázka 3.

„Jaké kompetence (ve smyslu znalostí, dovedností apod.) musí marketingový manažer podle vás ovládat, aby byl schopen odvádět dobrou práci, o které jsme před chvílí mluvili?“

Většina respondentů uvádí, že musí být *dostatečně inteligentní, aby byl schopný pracovat s informacemi, čísly a lidmi*. Pokud má vlastní skupinu podřízených, jejichž prostřednictvím uskutečňuje činnost, pak kladla většina respondentů důraz na *schopnosti vedení lidí, delegování* apod. V případě, že nemá přímé podřízené a pracuje prostřednictvím agentur, pak respondenti mluví o *komunikačních schopnostech a celkové kreativě*. Za velmi důležitý považují respondenti **proaktivní přístup a celkové nasazení marketingového manažera**. Na základě tvrzení velkého počtu respondentů je zřejmé, že vnitrofiremní klima velkých nadnárodních společností působí jako určitá **brzda či překážka pro kreativní nápady a inovace**. Podle jejich tvrzení je často potřeba *velké osobní nasazení, aby byl dobrý nápad nakonec prosazen a realizován*. Dalším významně se opakujícím tvrzením byla nutnost **dovedností obchodního uvažování**. *Měl by být schopen uvažovat vždy v kontextu obchodních cílů firmy*. Někteří respondenti uvádějí, že každý člověk z marketingu by si měl na pár měsíců vyzkoušet práci obchodníka pro daný produkt.

Analýza - otázka 4.

„Kdybyste přijímal do svého oddělení (týmu) profesionála s následující pracovní náplní, jaké nároky by musel splňovat?“ (popis viz. kapitola 5.4.1)

Většina respondentů uváděla především **znalost dané produktové oblasti, zkušenosti z oblasti produktového marketingu a nadprůměrná inteligence.**

Velmi často byly také uváděny charakteristiky jako je **komunikativnost, adaptabilita, schopnost generovat nové nápady.** Za důležitou považují také **schopnost být týmový hráč a spolupracovat,** dále pak **organizační schopnosti a schopnost kontroly výstupů.**

Analýza - otázka 5.

„Byl byste schopen říci jednu, maximálně dvě kompetence či dovednosti, které jsou podle Vás klíčové (nebo typické) pro dobrého marketingového manažera působícího v IT firmách?“

Většina respondentů se zde bránila tak úzké redukci pouze na jednu až dvě kompetence či dovednosti a argumentovala především *širokým polem působnosti marketingu.* Mezi prvními pojmy, které při této otázce zaznívaly, byly: ***kreativita či tvořivost (celkem 7x); selský rozum, inteligence, schopnost logického uvažování (celkem 5x); estetické cítění (celkem 3x).***

Velmi často byla zmiňována znalost **cizího jazyka a celková adaptabilita.** Ty však, vzhledem k účelu práce, nepovažuji za klíčové pro oblast marketingu. Domnívám se, že znalost cizího jazyka, stejně jako adaptabilita, jsou nutnou součástí pro všechny manažerské pozice u nadnárodních společností.

Analýza - otázka 6.

„Kdybyste měl dát na základě svých zkušeností radu začínajícímu marketingovému manažerovi, jak by zněla?“

Většina respondentů uvádí, že je to schopnost přicházet **stále s novými nápady, naslouchat zákazníkům a zkušeným kolegům**. *Nerealizovat aktivity, které jsou nařízené někým „shora“ jen proto, že to řekl. Přemýšlet na tím, co dělám a analyzovat dopad těchto aktivit* na nákupní chování.

Za velmi důležitou respondenti považují **schopnost komunikovat** s ostatními, radit se. *Nenechat si radit pouze jednou osobou, vyslechnout více názorů*. Dalším významně se opakujícím prvkem bylo tvrzení, že ti respondenti, kteří mají zkušenosti z působení v menších společnostech než jsou velké nadnárodní společnosti, uvádí doslova schopnost *nenechat se převálcovat korporací*. Konstatují, že celková atmosféra velkých společností (ve smyslu vnitropodnikové kultury) přímo tíhne k **rutinní exekutivě bez jakékoliv kreativity**. Nicméně toto tvrzení bylo variabilní v závislosti na tom, z jaké společnosti daný respondent pocházel.

Analýza - otázka 7.

Jaká je podle Vás optimální forma rozvoje dovedností marketingových manažerů?

Velká část respondentů uváděla klasické postupy pro rozvoj dovedností, jako jsou různé formy výcviku a manažerských školení.

Z mého hlediska byly velmi zajímavé odpovědi několika respondentů, které zde uvádím v doslovné citaci: *Myslím si, že hodně lidem z marketingu by prospělo jít občas na obchodní jednání se zákazníky. Většina z nich totiž zákazníky prakticky nezná a vše vymýšlejí takřikajíc od stolu*.

Dalším poučným tvrzením byl návrh na tzv. **mentoring**, kdy je začínajícímu pracovníkovi přidělen zkušenější kolega, který má na něj vyhrazenou část svého času a učí ho „jak dělat věci správně“. Tento přístup je sice v teorii známý, nicméně většina společností ho v praxi příliš nedodrжуje.

Analýza - otázka 8.

Chtěl byste ještě něco doplnit k tématu manažerských kompetencí a dovedností u marketingových manažerů v nadnárodních IT společnostech?

Poměrně značná část respondentů zde připomněla skutečnost, že ***práce marketingu v IT společnostech není vůbec jednoduchá***. Zvláště pak při marketingové podpoře softwarových produktů, *kteřé jsou ve své podstatě nehmotné, těžko propagovatelné* apod.

Můj celkový pocit z odpovědí na tuto otázku byl takový, že respondenti si jsou vědomi náročnosti a **komplexnosti požadavků kladených na marketingového manažera** v oblasti IT trhu.

5.4.3 Kontrolní dotazování

Po provedené analýze získaných odpovědí jsem vypracoval dílčí závěry a následně jsem učinil kontrolní dotazování pomocí elektronické pošty. Každému z účastníků jsem zaslal jednoduchý dotazník, reflektující dílčí výzkumné oblasti. U jednotlivých oblastí byly doplněny mnou zpracované závěry. Cílem tohoto kontrolního dotazování bylo potvrdit si správnost postupu při kvalitativní analýze získaných odpovědí během rozhovorů. Výsledky tohoto kontrolního dotazování jsou zahrnuty v dílčích závěrech mé práce (kapitola 5.4.4). Dotazník distribuovaný pomocí elektronické pošty je uveden v příloze práce.

5.4.4 Dílčí závěry z první části výzkumu pro jednotlivé oblasti

V kapitole 5.1 byl stanoven výzkumný cíl práce. Na základě analýzy jednotlivých odpovědí v kapitole 5.4.2 a kontrolního dotazování (kapitola 5.4.3) se pokusím syntetizovat první dílčí závěr pro výzkumný cíl. Později budou tyto závěry z první části výzkumu propojeny se závěry druhé výzkumné části a formulován celkový závěr práce.

Oblast 1. Stanovení podstatných znaků dobré práce marketingového manažera.

Za podstatné znaky dobré práce marketingového manažera lze považovat takovou práci, která přináší nové a neotřelé nápady a celkově podporuje obchodní cíle společnosti.

Kontrolní dotazování toto tvrzení podporuje: 9 z 12 respondentů souhlasí s tvrzením a nemá potřebu ho nijak doplňovat. Nevyskytl se ani jeden respondent, který by s tvrzením spíše či vůbec nesouhlasil.

Oblast 2. Stanovení klíčových kompetencí a dovedností stojících na pozadí dobře odváděné práce marketingového manažera.

Mezi klíčové kompetence a dovednosti marketingového manažera patří především kreativita (ve smyslu schopnosti generovat inovativní a realizovatelné nápady), dále nadprůměrná inteligence, především v analytické oblasti a v neposlední řadě pak celková sociální obratnost (či sociální inteligence).

Kontrolní dotazování toto tvrzení podporuje z více než poloviny: 7 z 12 respondentů s ním souhlasí bez doplnění. Ostatní by dané vymezení rozšířili především o již zmiňované organizační schopnosti, proaktivní

přístup a celkovou adaptabilitu. Nevyskytl se ani jeden respondent, který by s tvrzením spíše či vůbec nesouhlasil.

Oblast 3. Nástin možností rozvoje kompetencí a dovedností marketingového manažera na základě provedeného šetření.

Za optimální metody rozvoje dovedností marketingového manažera jsou vedle klasických školení, kurzů a výcviků považovány také postupy mentoringu, aktivního se zapojení do kontaktu se zákazníkem a pečlivá analýza dopadu realizovaných marketingových činností.

Kontrolní dotazování toto tvrzení dokládá opět více než z poloviny: 7 z 12 respondentů s tímto tvrzením souhlasí bez doplnění. Tři respondenti by chtěli dané tvrzení rozvést, především pak o techniky tzv. „profesní rotace“, kdy má daný pracovník možnost vyzkoušet si na omezenou dobu práci v jiné, především obchodní oblasti. Dva respondenti dokonce shodně upozorňují na nutnost „vzdělávání se“ v jiných oblastech, jako je umění, příroda, či jiné obory lidské činnosti. Důvodem je čerpání inspirace pro vlastní kreativní práci. Nevyskytl se ani jeden respondent, který by s tvrzením spíše či vůbec nesouhlasil.

5.5 Druhá část výzkumu – dotazníkové šetření

Nyní se budu věnovat druhé výzkumné části. Jejím cílem je odpověď na stejnou výzkumnou otázku (kapitola 5.1), ale s využitím jiné metody. Tato druhá část výzkumu zahrnovala především dotazníkové šetření. Důvodem proč jsem se rozhodl provést další šetření u stejné cílové skupiny bylo dosažení větší objektivity a prohloubení získaných poznatků.

Na základě finálního výčtu klíčových činností a z nich vyplývajících kompetencí uvedených v kapitole 4.6.2. jsem sestavil dotazník, který je

možné nalézt v příloze této práce (příloha č. 3). Vzhledem k velikosti souboru jsem pro zpracování získaných dat použil pouze základní statistické nástroje jako je aritmetický průměr, modus a směrodatná odchylka. Hlavní získaná data jsou uvedena v příloze práce (příloha č. 4), zde uvádím pouze souhrnné přehledové tabulky. Hodnoty získané z dotazníkového šetření pro jednotlivé oblasti kompetencí jsou uvedeny v tabulce 1.0. Pro přehlednost jsou v níže uvedených tabulkách a také v příloze č. 4 uváděny některé delší názvy manažerských činností ve zkrácené podobě.

Tabulka 1.0 Zpracované výsledky dotazníkového šetření

Manažerské činnosti	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
1) Strategická činnost	1,42	0,52	1
2) Analytická činnost	1,42	0,52	1
3) Kreativní činnost	1,33	0,49	1
4) Koordinační činnost	1,58	0,52	2
5) Rozhodovací činnost	1,83	0,39	2
6) Kontrolní činnost	1,67	0,65	2
7) Ekonomická činnost	2,42	0,66	3
8) Prezentační činnost	1,50	0,67	1
9) Vyjednávání	2,92	0,66	3
10) Vedení pracovní porady	2,75	0,86	3
11) Delegování úkolů	1,42	0,52	1
12) Týmová spolupráce	1,17	0,39	1
13) Učit se novému	1,34	0,49	1
14) Informační technologie	2,58	0,52	3
15) Zacházení s informacemi	2,00	0,60	2
16) Zvládání kultury	1,75	0,45	2

Vzhledem k účelu mé práce a celkové přehlednosti získaných výsledků jsem se rozhodl rozdělit činnosti a s nimi související potřebné kompetence do třech základních kategorií.

První z nich je kategorie činností, kde jsou potřeba **výborně rozvinuté kompetence** (tabulka 2.0). Druhou pak představují oblasti, kde jsou potřeba **dobře rozvinuté kompetence** (tabulka 3.0) a třetí poslední jsou oblasti, kde stačí pouze **průměrně rozvinuté kompetence** (tabulka 4.0). Dělení do těchto kategorií proběhlo na základě známkování jednotlivých respondentů, resp. hodnot aritmetického průměru těchto známek, s přihlédnutím k hodnotě modus a částečně také k hodnotě směrodatné odchylky.

Do **první kategorie** spadají oblasti s maximální dosaženou hodnotou aritmetického průměru 1,5 včetně a modus v hodnotě 1, do **druhé kategorie** hodnoty aritmetického průměru nad 1,5 do hodnoty 2,0 včetně a modus v hodnotě 2. **Třetí kategorii** představují všechny zbývající hodnoty aritmetického průměru nad 2,0 do hodnoty 3,0 včetně a modus v hodnotě 3. Vyšší hodnoty aritmetického průměru se v souboru nevyskytují.

5.5.1 Manažerské činnosti s potřebou výborně rozvinutých kompetencí

Mezi manažerské činnosti marketingového manažera s potřebou výborně rozvinutých kompetencí patří dle mnou provedeného dotazníkového šetření především činnosti uvedené v tabulce 2.0.

Tabulka 2.0 Oblasti s potřebou výborně rozvinutých kompetencí

Manažerské činnosti	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
Týmová spolupráce	1,17	0,39	1
Kreativní činnost	1,34	0,49	1
Učit se novému	1,33	0,49	1
Delegování úkolů	1,42	0,52	1
Analytická činnost	1,42	0,52	1
Strategická činnost	1,42	0,52	1
Prezentační činnost	1,50	0,67	1

Z hlediska mnou formulované výzkumné otázky jsou tedy oblasti uvedené v tabulce 2.0 potenciálně **nejpravděpodobnějšími kandidáty na klíčové manažerské činnosti marketingového manažera a z nich vyplývající kompetence pak budou patřit mezi ty klíčové.**

Zda je tomu skutečně tak, ukáže porovnání těchto výsledků s výsledky první výzkumné části, tedy polostrukturovaného rozhovoru. Teprve celková syntéza obou výzkumných částí (kapitola 5.6) poskytne finální odpověď na výzkumnou otázku mé práce.

5.5.2 Manažerské činnosti s potřebou dobře rozvinutých kompetencí

Mezi manažerské činnosti marketingového manažera s potřebou dobře rozvinutých kompetencí patří dle mnou provedeného dotazníkového šetření především činnosti uvedené v tabulce 3.0.

Tabulka 3.0 Oblasti s potřebou dobře rozvinutých kompetencí

Manažerské činnosti	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
Koordinační činnost	1,58	0,52	2
Kontrolní činnost	1,67	0,65	2
Rozhodovací činnost	1,83	0,39	2
Zvládání kultury	1,75	0,45	2
Zacházení s informacemi	2,00	0,60	2

Z hlediska mnou formulované výzkumné otázky jsou oblasti uvedené v tabulce 3.0 potenciálně také možnými kandidáty na klíčové manažerské činnosti marketingového manažera a z nich vyplývajících kompetencí. Zda některé z nich budou patřit mezi klíčové, ukáže opět až porovnání s výsledky první výzkumné části.

5.5.3 Manažerské činnosti s potřebou průměrně rozvinutých kompetencí

Mezi manažerské činnosti marketingového manažera s potřebou průměrně rozvinutých kompetencí patří dle mnou provedeného dotazníkového šetření především činnosti uvedené v tabulce 4.0.

Tabulka 4.0 Oblasti s potřebou průměrně rozvinutých kompetencí

Manažerské činnosti	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
Ekonomická činnost	2,42	0,66	3
Informační technologie	2,58	0,52	3
Vedení pracovní porady	2,75	0,86	3
Vyjednávání	2,92	0,66	3

Z hlediska mnou formulované výzkumné otázky jsou oblasti uvedené v tabulce 3.0, vzhledem k dosaženému hodnocení ze strany respondentů, **spíše nepravděpodobnými kandidáty na klíčové manažerské činnosti marketingového manažera a z nich vyplývající kompetence.**

5.5.4 Dodatečné kompetence uvedené ze strany respondentů

V rámci dotazníkového šetření byla účastníkům dána možnost uvést případné oblasti činností či konkrétní kompetence, které v předloženém dotazníku podle jejich názoru chybí. Většina respondentů považovala výčet oblastí uvedených v dotazníku za dostatečně reprezentativní, vzhledem ke skutečnosti, že pouze dva z nich uvedli dodatečné kompetence. V obou případech se jednalo o kompetence v oblasti řešení konfliktních situací.

V tomto kontextu považuji za důležité upozornit, že oba respondenti pocházejí ze stejné nadnárodní společnosti. Je tedy možné, že potenciální

konfliktnost jejich zařazení v rámci organizační struktury společnosti, či nedávné zkušenosti z řešení konfliktní situace ovlivnili jejich nominace pro tuto specifickou kompetenci. Ta se totiž povětšinou zařazuje do výčtu kompetencí pro ty manažery, kteří vedou vlastní pracovní skupiny a kde jim přísluší řešení mezilidských konfliktních situací. U naší cílové skupiny, tedy marketingových manažerů pracujících skrze externí agentury, nepovažujeme tuto kompetenci za stěžejní. Nicméně pro její jasné vyřazení by bylo potřeba provést separátní výzkum zaměřený právě na tuto oblast.

5.6 Rozbor výsledků první a druhé výzkumné části

Z výsledků získaných během dotazníkového šetření vyplývá, že zkušení marketingoví manažeři uvádějí mezi manažerské činnosti s potřebou výborně rozvinutých kompetencí především kreativní činnost, analytickou činnost, strategickou činnost, dále kompetence v oblasti týmové spolupráce, delegování úkolů, prezentačních dovedností a v neposlední řadě také schopnost učit se novému a přijímat změny.

Jako méně důležité hodnotí kompetence v oblasti rozhodování, kontrolní činnosti, koordinační činnosti, zvládání specifické vnitrofiremní kultury nadnárodních společností a kompetence v oblasti účelného zacházení s informacemi.

Z mého pohledu není velkým překvapením, že mezi oblastí s nejvyšším dosaženým hodnocením patřila při dotazníkovém šetření právě činnost kreativní a analytická. Tento směr ostatně ukazovaly i výsledky první výzkumné části a potvrzují tak jejich důležitost v práci marketingového manažera.

Při **kreativní činnosti** se uplatňuje především zmiňovaná kreativita, neboli tvořivost. Ve smyslu Guilfordem (in Nakonečný, 1995) definovaných pěti

měřitelných faktorů tvořivosti, jde především o „originalitu“ a „schopnost nové interpretace“. Usuzuji tak na základě tvrzení mnoha respondentů. Některé příklady uvádím zde:

„Být schopný se povznést nad zkušenosti. Přijít s něčím novým.“
(Respondent 12)

„Schopnost přinést něco zvláštního, možná až revolučního.“
(Respondent 11)

„Přicházet s netradičníma, možná i bláznivýma nápadama.“
(Respondent 10)

Jde tedy o to být schopen vidět skutečnost, věci a problémy nekonvenčně, mimořádně a nově. V praxi marketingového manažera to pak znamená být schopen vytvářet neotřelé marketingové kampaně, které osloví cílové zákazníky.

U **analytické činnosti** jde především o kompetence a schopnosti s úzkou vazbou na oblast obecné inteligence. Konkrétně je pak kladen důraz na analytické uvažování v marketingové praxi představované často schopností zacházet s čísly, smyslu Balcarovi definice: *„jako schopnosti provádět číselné operace, tj. řešit problémy, které jsou prezentovány ve formě číselných znaků“* (in Vágnerová, 2002, s. 25). Tento předpoklad opět potvrzují výroky několika respondentů:

„Analytický člověk, který umí těžit z informačních zdrojů.“
(Respondent 8)

„Schopný pracovat s informacemi a čísly.“
(Respondent 4)

K uvedené analytické činnosti se úzce váže **činnost strategická**, která byla vysoko hodnocena při dotazníkovém šetření. V proběhlých rozhovorech byla často zmiňována v kontextu marketingového plánování. To klade nároky jak na činnosti analytické, tak i na následnou syntézu do podoby konkrétního plánu a strategické uvažování. Opět je zde vazba na obecnou inteligenci a schopnost holistického vidění situace. V případě marketingového manažera se jedná především o prostředí tržní. Pochopení všech jeho kontextů a vazeb mezi působícími vlivy.

Z hlediska oblastí typických pro práci v nadnárodní IT společnosti byla v provedeném dotazníkovém šetření nejvýše hodnocena **schopnost učit se novému, být otevřený a přijímat změny**. Marketingový manažer musí být schopen kontinuálního sebevzdělávání, přijímat nové informace a vhodně se s nimi vypořádávat. Tato oblast tedy klade nároky na schopnost rychle si osvojit nové poznatky na straně jedné a celkovou adaptabilitu, ve smyslu proaktivního vyrovnávání se s působící psychickou zátěží, na straně druhé.

Oblast nebyla zmíněna v rámci proběhlého rozhovoru. K tomuto „opomenutí“ ze strany respondentů došlo pravděpodobně tím, že nebyla (vzhledem k předkládaným otázkám) uvažována jako něco specifického v kontextu práce marketingového manažera. Obecně totiž můžeme říci, že schopnost učit se novému, být otevřený a přijímat změny patří k základním kompetencím pro úspěšnou práci v každé nadnárodní IT společnosti.

V oblasti komunikačních a sociálních dovedností a kompetencí získaly v proběhlém šetření vysoké hodnocení: týmová spolupráce, dále pak delegování úkolů a prezentační dovednosti. Nutnost komunikačních i specifických prezentačních dovedností byla zmiňována už při rozhovorech:

„Prezentační dovednosti.“

(Respondent 6 a 11)

„Komunikační dovednosti.“

(Respondent 5, 6 a 12)

U **prezentačních dovedností** jde především o zvládnutí vystupování před větším množstvím lidí, ovládnutí vlastní nervozity, rétoriky, strukturovaného projevu apod. Nutnost výrazně rozvinutých prezentačních dovedností byla několikrát explicitně vyjádřena i v rámci provedeného rozhovoru.

V oblasti **delegování úkolů** jde často o nároky na komunikační dovednosti ve smyslu schopnosti jasně formulovat své požadavky a kontrolovat, zda a v jaké kvalitě bylo dosaženo zadaných úkolů apod. Je tedy zřejmé, že na pozadí efektivně zvládnuté oblasti delegování úkolů stojí celý komplex schopností a komunikačních dovedností. Z hlediska psychologie je zde pak zřejmá vazba k tzv. sociální obratnosti (či sociální inteligenci).

Nejvyšší hodnocení v proběhlém dotazníkovém šetření získala **kompetence v oblasti týmové spolupráce**. Jedná se podle mého názoru o něco obecnější kompetenci, která není vyloženě specifická pouze pro práci marketingového manažera, ale je nezbytná prakticky u každé spolupráce skupiny lidí. Vysoké hodnocení v této oblasti ukazuje na její obecnou důležitost. Oblast týmové spolupráce sice nebyla explicitně vyjádřena v průběhu rozhovorů, avšak v případě, že ji měli respondenti ohodnotit v předloženém dotazníku, získala prakticky nejvyšší dosažené skóre.

Zmiňované klíčové oblasti tvoří ve svém celku, na základě mých zjištění, jádro kompetencí a dovedností, potřebných pro úspěšné naplnění role marketingového manažera u nadnárodních společností působících na trhu informačních technologií. Jejich stručný výčet je uveden v přehlednější podobě v samotném závěru práce.

6. DISKUZE

V diskuzi se chci zaměřit na ty skutečnosti, které mohly vést ke zkreslení či ovlivnění zjištěných výsledků.

První takovou oblastí je subjektivní zkušenost autora v oblasti marketingu. Ta má sice svoje nesporné výhody, jako je porozumění dané problematice, přístup do cílové komunity, zkušenosti apod. Zároveň ale autor přistupuje ke všem zkoumaným oblastem již s předem vytvořeným názorem. To může ovlivnit získané výsledky ve smyslu „přizpůsobení“ dat ve směru jeho očekávání a zkušeností.

Podobný vliv může mít i osobní vazba autora a respondentů. Ta mu sice umožnila dostat se k jinak těžko dostupné skupině, na druhou stranu však tato vazba nese určitá rizika. Jedním z nich může být obava respondentů odpovídat v nesouhlasu s autorem. Případně kontrola spontánnosti ve výrocích a vyhýbání se extrémním tvrzením s tím, že autor má také řadu zkušeností v daném oboru a mohl by jejich výroky zpochybňovat z pozice autority.

Další oblastí, která mohla ovlivnit výsledky výzkumu, jsou autorem sestavené otázky v první výzkumné části. Ty jednak vytvářejí předem daný rámec, ze kterého se může obtížně uhýbat a jednak mohou omezovat svou srozumitelností. První omezení jsem se snažil snížit především pomocí volby metody polostrukturovaného rozhovoru a dále pomocí poslední otázky umožňující volné pole vyjádření respondenta. Druhé omezení, ve smyslu srozumitelnosti otázek, jsem se snažil odstranit pomocí odzkoušení celého rozhovoru u jednoho respondenta před započítáním vlastního výzkumu.

U druhé výzkumné části, která obsahovala především provedené dotazníkové šetření, vidím potenciální nebezpečí v uzavřeném výčtu předem definovaných oblastí, ze kterých je nutno volit. Tento negativní rys jsem se snažil zmírnit pomocí volného pole na konci dotazníku. Zde byla možnost vyjádřit se, případně doplnit uvedený výčet od další oblasti.

Za důležité také považuji upozornit na to, že celkový vzorek respondentů je poměrně malý. Důvodem této skutečnosti je fakt, že cílová skupina respondentů je jen velmi těžko dostupná a celkově nepočetná. Jedná se o odborníky, kteří jsou časově vytíženi a často také nemají důvod a chuť se účastnit podobných výzkumů. Vzorek byl tedy omezen definovanými kritérii a schopností autora se k daným odborníkům dostat. S výběrem vzorku souvisí i omezení, že mezi nimi není žádná žena. Žen je na pozicích marketingových manažerů v oboru informačních technologií opravdu velmi málo a autor neměl na žádnou z nich takovou vazbu, aby mohla být do výzkumu přizvána. K výsledkům šetření je tedy nutno přistupovat s vědomím, že možnost jeho zobecnění je poněkud nižší a to především vzhledem k velikosti skupiny respondentů.

Nakonec bych rád dodal, že ke zkreslení první části výzkumu mohlo dojít také při kvalitativní analýze odpovědí respondentů a jejich syntéze do dílčích závěrů pro jednotlivé otázky. Zde jsem se snažil postihnout v jednotlivých odpovědích to podstatné a nejdůležitější. Při kvalitativní metodě výzkumu, jakou je polostrukturovaný rozhovor, totiž hrozí, že by byly všechny výroky přesně zaznamenány, nemuselo jim být ve finále správně porozuměno. Toto nebezpečí jsem se pokusil omezit pomocí zpětného kontrolního dotazování, jehož cílem bylo ověřit, zda jsou mnou formulované závěry alespoň ve většinové shodě s názory všech respondentů. Druhou skutečností, která podle mého názoru pomohla minimalizovat úskalí metody polostrukturovaného rozhovoru, bylo provedené dotazníkové šetření v druhé části výzkumu.

7. ZÁVĚR

Diplomová práce se snaží identifikovat klíčové kompetence a dovednosti pro výkon profese marketingového manažera. Teoretická část práce mi pomohla pochopit podstatu problematiky manažerských kompetencí a dovedností v kontextu nároků kladených na marketingové manažery v rámci nadnárodních společností působících na trhu informačních technologií. Praktická část mi pak dala odpověď na výzkumnou otázku, jaké jsou klíčové kompetence a dovednosti pro úspěšný výkon této profese.

Pomocí rozhovorů se zkušenými marketingovými manažery a následného dotazníkového šetření byl sestaven přehled klíčových kompetencí, dovedností a souvisejících dílčích schopností. Mezi ně patří především:

- Kreativita, ve smyslu být schopen vytvářet nové a neotřelé nápady či netradiční, ale realizovatelné přístupy pro praktické využití v rámci marketingové činnosti. Zejména v oblasti originality a schopnosti nové interpretace.
- Nadprůměrná inteligence, s důrazem na analytické uvažování (v praxi představované především schopností pracovat s čísly, tj. řešit problémy, které jsou prezentovány ve formě číselných znaků). Dále související kompetence pro strategické uvažování (ve smyslu holistického vidění situace, všech jejích kontextů a vazeb mezi působícími vlivy).
- Komunikační a sociální dovednosti, se zaměřením na oblasti delegování úkolů, prezentační dovednosti a v neposlední řadě kompetence pro týmovou spolupráci (ve smyslu nalézt a pochopit svoje místo v příslušné skupině pracovníků a systematicky pracovat na naplnění této profesní role).

- Učit se novému, být otevřený a přijímat změny (ve smyslu být schopen kontinuálního sebevzdělávání, přijímat nové informace a vhodně se s nimi vypořádávat). S důrazem na schopnost rychle si osvojit nové poznatky na straně jedné a celkovou adaptabilitu, ve smyslu proaktivního vyrovnávání se s působící psychickou zátěží, na straně druhé.

Na základě mnou provedených zjištění nelze žádnou z výše uvedených kompetencí či dovedností zvláště upřednostňovat. Úspěšné naplnění profese marketingového manažera závisí na všech zmiňovaných oblastech a jejich rozvoji.

Výzkum, který jsem provedl, se vztahuje na marketingové manažery pracující v nadnárodních společnostech působících na trhu informačních technologií, a proto lze takto získané výsledky vztahovat pouze na tuto profesní skupinu. Do výzkumu nebyla zařazena žádná žena.

Domnívám se, že zjištěné poznatky mohou pomoci marketingovým manažerům při jejich rozhodování, které z kompetencí a dovedností jsou klíčové pro úspěšné vykonávání jejich profese a mají je tedy rozvíjet.

Jsem si plně vědom skutečnosti, že moje práce nemůže postihnout celkovou složitost zkoumaného tématu. Na druhou stranu se ale domnívám, že může přispět ke studiu a k další diskuzi týkající se manažerských kompetencí a dovedností u marketingových manažerů.

8. LITERATURA

- BEDRNOVÁ, Eva, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- BEDRNOVÁ, Eva, et al. *Duševní hygiena a sebeřízení*. Praha: Fortuna, 1999.
- BROWNLIE, Douglas, et al. Beyond the One-dimensional Marketing Manager. *International Journal of Research in Marketing*. 1997, vol. 14, no. 2, p. 147-161.
- BUTJE, Mark. *Product Marketing for Technology Companies*. Oxford: Elsevier Ltd., 2005.
- COVEY, Stephen. *Sedm návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma, 1989.
- CRESWELL, John. *Qualitative inquiry and research design*. Oxford: Sage Publications Ltd., 1998.
- DIBB, Sally, et al. *Marketing*. Boston: Houghton Mifflin, 2006.
- DOHNAL, Jaroslav. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002.
- DONNELLY, James, et al. *Management*. Praha: Grada, 1997.
- DOWLING, Grahame, et al. *The Art and Science of Marketing: Marketing for Marketing Managers*. New York: Oxford University Press, Inc., 2004.
- DOYLE, Peter. Marketing in the New Millennium. *European Journal of Marketing*. 1995, vol. 29, no. 14, p. 23-41.
- DRUCKER, Peter. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001.
- ELLIS, Carol. *Management Skills for New Managers*. New York: American Management Association, 2005.
- GEIST, Bohumil. *Psychologický slovník*. Praha: Vodňák, 2000.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005.
- HLAVSA, Jiří. *Tvůrčí osobnost, její činnost a rozvoj*. Praha: ČVTS, 1975.
- HOLÁ, Libuše. *Mediace jako způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003.
- HRON, Jan. *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 1997.
- CHEVERTON, Peter. *Key Marketing Skills*. London: Kogan Page Ltd., 2000.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: VŠE, 2005.
- JAROŠOVÁ, Eva, et al. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2001.
- JAROŠOVÁ, Eva. *Sociálně psychologický výcvik studentů – ekonomů jako součást přípravy k řídicí práci*. Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie, 1996.
- JUNKOVÁ, Veronika. *Problematika supervize v psychoterapii* [on-line]. Praha, 2004. 133 s. Rigorózní práce. Dostupné na [www: <www.psycholousek.cz>](http://www.psycholousek.cz).
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1999.
- KLAPÁČ, Michal. *Psychologie v praxi*. Praha: Transal Books, 1992.
- KOLMAN, Luděk. *Rozvoj lidských možností*. Praha: ČZU, 1998.
- KOMÁRKOVÁ, Růžena, et al. *Psychologie trhu*. Praha: Grada, 1998.
- KOTABE, Masaaki, et al. *Global Marketing Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- KOTLER, Philip, et al. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006.

- KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005.
- KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003.
- KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2004.
- KRIŠTOF, David, VAŠÁK, Tomáš. Systém TOGA a pracovní styl manažerů. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2003, roč. XXXVIII, č. 3-4, s. 133-145.
- KUBEŠ, Marián, et al. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada, 2004.
- KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005.
- MÁCHOVÁ, Libuše. *Sociálně-psychologický výcvik středního managementu*. Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie, 1998.
- MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Karolinum, 2001.
- MIKŠÍK, Oldřich. Poznávání osobnosti. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1999, roč. XXXIV, č. 1-2, s. 68 – 81.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006.
- MONTAG, Petr. *Assessment centre*. Praha: Pragoeduca, 2002.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1998.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995.
- PALMER, Roger, et al. *Managing Marketing*. Oxford: Elsevier Ltd., 2007.
- PAYNE, John, et al. *Repetitorium manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 1998.
- PECHAČOVÁ, Zdenka. *Psychologie v podnikání a komunikace*. Praha: ČZU, 1997.
- PETER, Paul, et al. *Marketing Management: Knowledge and Skills*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2004.
- PITRA, Zdeněk. *Dovednosti a image manažera*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002.
- SLAMĚNÍK, Ivan. *Aplikovaná sociální psychologie III*. Praha: Grada, 2001.
- SMĚKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno: Barrister & Principal, 2004.
- STRAUSS, Anselm, et al. *Zásady kvalitativního výzkumu*. Brno: Albert, 1999.
- SUTTON, Dave, et al. *Enterprise Marketing Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- SVATOŠ, Vladimír. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005.
- ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2000.
- ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.
- ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?*. Praha: Computer Press, 2002.
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Úvod do psychologie*. Praha: Karolinum, 2002.
- VELTRUBSKÁ, Ivana. *Duševní zdraví*. Praha: ČZU, 1998.
- WORKMAN, John. Fundamental Changes in Marketing Organisation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000, vol. 28, no. 4, p. 459-478.
- ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004.

PŘÍLOHY

Příloha 1. Text elektronické pošty pro kontrolní dotazování

Příloha 2. Ukázka kvalitativního zpracování otázek

Příloha 3. Dotazník - kompetence marketingového manažera

Příloha 4. Odpovědi respondentů z dotazníkového šetření

Příloha 1. – Text elektronické pošty pro kontrolní dotazování

Vážení,

ještě jednou bych Vám rád poděkoval za Váš čas strávený společným rozhovorem.

Na základě našich rozhovorů jsem dospěl k níže uvedeným závěrům. Prosím o Vaše kritické zhodnocení, či případné doplnění uvedených tvrzení na základě Vaší zkušenosti a znalostí. Za Vaše připomínky budu vděčný.

Závěr číslo 1.

Za podstatné znaky dobré práce marketingového manažera lze považovat takovou práci, která přináší nové a neotřelé nápady a celkově podporuje obchodní cíle společnosti.

Souhlasíte s tímto tvrzením?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Považujete za důležité toto tvrzení nějak rozšířit? Pokud ano, jak?

.....
.....

Závěr číslo 2.

Mezi klíčové kompetence a dovednosti marketingového manažera patří především kreativita (ve smyslu schopnosti generovat inovativní a realizovatelné nápady), dále nadprůměrná inteligence, především v analytické oblasti a v neposlední řadě celková sociální obratnost (či sociální inteligence).

Souhlasíte s tímto tvrzením?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Považujete za důležité toto tvrzení nějak rozšířit? Pokud ano, jak?

.....
.....

Závěr číslo 3.

Za optimální metody rozvoje dovedností marketingového manažera jsou vedle klasických školení, kurzů a výcviků také postupy mentoringu, aktivního se zapojení do kontaktu se zákazníkem a pečlivá analýza dopadu realizovaných marketingových činností.

Souhlasíte s tímto tvrzením?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Považujete za důležité toto tvrzení nějak rozšířit? Pokud ano, jak?

.....
.....

Děkuji za Váš čas.

S přátelským pozdravem
Martin Pospíchal

Příloha 2. – Ukázka kvalitativního zpracování otázek

Postup kvalitativního zpracování odpovědi bych rád demonstroval na otázce číslo 3. U této otázky jsem se předem domluvil s respondenty, že jejich odpovědi budou anonymně publikovány.

Krok 1 – Seřazení odpovědí na danou otázku od všech respondentů.

Otázka číslo 3

„Jaké kompetence (ve smyslu znalostí, dovedností apod.) musí marketingový manažer podle vás ovládat, aby byl schopen odvádět dobrou práci, o které jsme před chvílíčkou mluvili?“

Respondent číslo 1

„No já si myslím, že by to měl být inteligentní člověk se zkušenostma v oboru. Pokud chce uspět a dokázat něco výjimečného, tak by měl především přinášet něco nového, jedině pak bude přidanou hodnotou. No a jestli budeme mít pod sebou pár lidí, tak to s nima musí umět, jinak ho roznesou na kopytech.“

Respondent číslo 2

„To je docela těžká otázka, já tam vidím plno dílčích schopností, které dohromady udělají toho správného manažera. U marketingovejch lidí, jací jsme my, to vidím především na kreativitu, schopnost reagovat na obchodní příležitosti apod. Fakt nevím, jestli se dá vymezit nějaký omezený okruh dovedností.“

Respondent číslo 3

„Podle mě je to víceméně jedno, hlavně to musí být autorita a umět vést svůj tým. Je pak na něm, čeho potřebuje dosáhnout. Jestli chce kreativní nápady, tak si musí do týmu přivést kreativce, jestli potřebuje tržní analýzy,

tak zkušeného analytika. Pokud tohle všechno musí dělat sám, tak to klobouk dolů, takový univerzální voják se jen těžko hledá.“

Respondent číslo 4

„U nás ve firmě potřebujeme lidi, kteří jsou především schopni sestavit účelný marketingový plán. Musej bejt schopný pracovat s informacemi a čísly. Ze zkušenosti věřím na dobrou analýzu dostupných informací o trhu porovnanou ze zkušeností obchodních týmů. Z toho se dá sestavit něco hmatatelného. Pokud se tedy jedná o mě, tak já bych po tom člověku chtěl především dobrej plán.“

Respondent číslo 5

„Podle mě musí bej aktivní a mít velký osobní nasazení. U nás v marketingu jsou všichni jako leklý ryby. Potřebovali bysme tam větší dravce. Víc komunikativní lidi, někdy se divím, jak mohou vzít do marketingu takový introverty jako máme u nás.“

„Celkově by měl bej komunikativní, inteligentní a schopnej přicházet s novejsma myšlenkama. Dneska se na tebe odevšad valí spousta reklam, propagačních letáků a je opravdu těžký zákazníka něčím zaujmout. Lidi začínají být k tradičním formám marketingového působení poměrně rezistentní.“

Respondent číslo 6

„Ti kluci dneska vůbec neuvažujou obchodně, většinou jsou zvyklí pouze připravovat letáky, reklamu a dělat konference. O skutečným marketing managementu nemají vůbec potuchy. Marketing jsou pro ně prostě reklamní propisky, letáky a reklama.“

„Jak říkám, viděl bych to na rozvoj jejich obchodního uvažování. Ideálně, aby měli možnost si vyzkoušet obchodní pozici, nebo se alespoň účastnit

obchodních jednání. Většina z nich se se zákazníky nikdy přímo nebavila. Většinou se rozhodují pouze na zprostředkovaných zkušenostech od obchodníků či analytiků. Výstupy pak podle toho vypadají, připraví reklamu, která se líbí jim, ale cílová skupina zákazníků jí vůbec není oslovena.“

„Jestli se ptáš na konkrétní dovednosti, tak to vidím na komunikační, prezentační, obchodní a určitě kreativní, aby byli schopný něco kloudného vymyslet.“

Respondent číslo 7

„Já když jsem sestavoval svůj tým, tak jsem se snažil ho mít co nejvíce vyrovnaný. Mám k dispozici celkem čtyři lidi, jednoho pro tržní analýzu, dalšího pro web a design, pak jednoho ekzika (člověk, který realizuje aktivity z hlediska organizačního zabezpečení, pozn. autora) a asistentku. Při rozumném objemu práce je to podle mě ideální kombinace.“

„Tahle kombinace do jisté míry ukazuje, jaký dovednosti jsou potřeba. Analytický, ve smyslu mít člověka, který umí těžit z informačních zdrojů. Člověk na design a kreativní návrhy, takovej trochu umělec a někoho, kdo je schopnej to organizačně uřídit, takovej projektovej manažer.“

Respondent číslo 8

„První, která mě napadá, je kreativita, ale pokud by se k nám do firmy hlásil někdo a oháněl se kreativitou, tak bych mu řekl, že není na správné adrese. U nás je plno procesních nařízení a omezení, chce to fakt velký osobní nasazení, aby byl dobrý nápad nakonec prosazen a realizován.“

„Takže kreativitu vidím rozhodně jako důležitou, obzvlášť v marketingu. Když má manažer svůj vlastní tým, tak by si tam měl přijmout či alespoň

vytipovat někoho kreativního, kdo mu bude sypat nápady. Když je kreativní sám šéf, tak je to dobrý.“

Respondent číslo 9

„Když se dívám na situaci u nás, tak ti kolegové z marketingu často ani nevědí, jak daný produkt funguje. Takže jako podstatný vidím produktovou znalost. Důležitá je taky schopnost uvažovat v kontextu obchodních cílů celé společnosti. To mnohým z nich chybí.“

„Určitě by to měl být člověk, který je dostatečně inteligentní a schopný případně vést tým. Pokud jde o pozici bez přímých podřízených, tak to stejně musí umět s lidma, protože ty akce dělá skrze agentury.“

Respondent číslo 10

„Na začátek asi takový ty klasický znalosti jako je angličtina, odbornost v IT. Když se bavíme o korporacích, pak je to určitě adaptabilita, některý lidi prostě nezvládnou pracovat ve velkých společnostech a spíš jim vyhovuje klima malých firem.“

„Z těch marketingovejch musí být schopnej sestavit účinněj marketingovej plán. K tomu potřebuje umět logicky uvažovat a vyvozovat správné závěry. Určitě musí umět přicházet s netradičníma, možná i bláznivejma nápadama. Pokud bych přijímal člověka do svého oddělení, tak bych chtěl, aby byl týmovej hráč. Velký talenty jsou dobrý, ale často bortěj morálku celého družstva.“

Respondent číslo 11

„Když o tom tak přemýšlím, tak mě napadají samé profláknuté dovednosti jako prezentační, asertivita, pozitivní uvažování. Specifický pro marketing může být cit pro estetiku a tvořivou myšlenku. Schopnost přinést něco zvláštního, možná až revolučního, co zaujme zákazníka.“

„Pro nás jako marketáky je pořád obtížnější něčím zákazníka překvapit a přesvědčit, že právě to naše zboží dokáže nejlépe uspokojit jeho potřebu. Utrácíme velké peníze na to, abychom poznali, co vlastně zákazníci chtějí a jak by se o tom nejraději dozvíдали.“

Respondent číslo 12

„Mám před sebou vizi ideálního manažera, který to umí s lidmi, je inteligentní, autorita, ale ne autoritář. Zkušený a zároveň schopný se nad tyto zkušenosti povznést a přijít s něčím novým. Je to trochu utopie.“

„Důraz bych kladl na zkušenosti, nové nápady, celkovou aktivnost a pozitivní přístup, komunikativnost, adaptabilitu apod. Možná jsou to klasické dovednosti vyžadované pro leckteré pozice, ale nic jiného mě teď nenapadá.“

Krok 2 - Vyčlenění podstatných tvrzení a informací z odpovědí.

Krok 3 - Označení opakujících se tvrzení a informací stejnou barvou pro lepší přehlednost a následnou syntézu.

Respondent číslo 1

inteligentní člověk

především schopnej přinášet něco nového

jestli bude mít pod sebou pár lidí, tak to s nima musí umět

Respondent číslo 2

především na kreativitu

schopnost reagovat na obchodní příležitosti

Respondent číslo 3

hlavně to musí být autorita a umět vést svůj tým

*jestli chce kreativní nápady, tak si musí do týmu přivést kreativce
jestli
potřebuje tržní analýzy, tak zkušeného analytika*

Respondent číslo 4

schopný pracovat s informacemi a čísly

Respondent číslo 5

aktivní a mít velký osobní nasazení

komunikativní

inteligentní

schopnej přicházet s novějma myšlenkama

Respondent číslo 6

obchodní uvažování

komunikační dovednosti

prezentační dovednosti

obchodní dovednosti

určitě kreativní

Respondent číslo 7

jednoho pro tržní analýzu

dalšího pro web a design

analytický, který umí těžit z informačních zdrojů

na design a kreativní návrhy, takovej trochu umělec

někoho, kdo je schopnej to organizačně uřídit

Respondent číslo 8

kreativita

velký osobní nasazení, aby byl dobrý nápad nakonec prosazen

takže kreativitu vidím rozhodně jako důležitou

Respondent číslo 9

schopnost uvažovat v kontextu obchodních cílů celé společnosti

dostatečně inteligentní

schopný případně vést tým

Respondent číslo 10

logicky uvažovat a vyvozovat správné závěry

přicházet s netradičníma, možná i bláznivejma nápadama

Respondent číslo 11

prezentační dovednosti

asertivita

pozitivní uvažování

cit pro estetiku

tvořivou myšlenku

schopnost přinést něco zvláštního, možná až revolučního

Respondent číslo 12

umí to s lidmi

inteligentní

autorita








schopný se nad tyto zkušenosti povznést a přijít s něčím novým

nové nápady

celkovou aktivnost a pozitivní přístup

komunikativnost

Krok 3 – Pojmenování kategorií termínů označených stejnou barvou. Jejich orientační seskupení s cílem postihnout jejich podstatu.

-  kreativita, tvořivost, nové nápady apod.
-  inteligence, rozumové schopnosti, logické uvažování apod.
-  analytické schopnosti, práce s informacemi, čísla apod.
-  komunikativnost, prezentační dovednosti, asertivita apod.
-  pozitivní přístup, proaktivní jednání, osobní nasazení apod.
-  schopnost vést, umět to s lidmi, autorita apod.
-  obchodní uvažování, reflektovat obchodní cíle apod.

Krok 4 - Syntéza závěrů z jednotlivých odpovědí tak, jak jsou uvedeny v kapitole 5.4. Rozvedení do textové podoby, využití přímých citací respondentů a zvýraznění klíčových termínů.

Příloha 3. – Dotazník – kompetence marketingového manažera

DOTAZNÍK

KOMPETENCE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA

Datum vyplnění:.....

Zastávaná pozice:.....

Délka praxe v marketingu:.....

Vážení,

cílem předkládaného dotazníku je identifikovat klíčové kompetence u marketingových manažerů v rámci společností působících na trhu informačních technologií. Dotazník se skládá z popisu pozice a výčtu manažerských činností. Výsledky jsou anonymní, budou použity pouze pro studijní účely!

ČÁST I. - ZADÁNÍ

Zkuste se, prosím, nyní vžít do role nadřízeného, který přijímá na níže uvedenou pozici kandidáty.

Hledaná pozice - marketingový manažer

„Marketingový manažer bude mít na starosti kompletní marketingovou podporu pro příslušnou oblast produktů. Působí v nadnárodní společnosti zaměřující se na informační a komunikační technologie. Mezi hlavní zodpovědnosti patří sestavení marketingového plánu a podílení se na vytváření strategie pro produktovou oblast. Dále zodpovídá za navržení účinných marketingových aktivit, které bude tento plán obsahovat. Realizace aktivity a vytváření plánů bude probíhat ve spolupráci s technickými odborníky a obchodníky dané divize. Bude mít zodpovědnost za řízení průběhu marketingových aktivit a monitorování jejich výsledků. Manažer nemá vlastní skupinu podřízených, všechny aktivity jsou realizovány prostřednictvím marketingových agentur.“

ČÁST II. - VÝČET KLÍČOVÝCH ČINNOSTÍ A Z NICH VYPLÝVAJÍCÍCH MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

Uvažujte, prosím, kterými kompetencemi musí kandidát disponovat a na jaké úrovni musejí být rozvinuty, aby mohl být přijat na výše popsanou pozici.

Hodnocení je podobné jako ve škole:

1 = potřeba výborně rozvinutých kompetencí v dané oblasti, 2 = potřeba dobře rozvinutých kompetencí, 3 = potřeba průměrně rozvinutých kompetencí, 4 = příslušná kompetence téměř není potřeba, 5 = kompetence není vůbec potřeba.

Organizování a plánování

1) Strategická činnost

Být schopen správně určit cíle, vybrat vhodné prostředky a způsoby jejich dosažení.

1 2 3 4 5

2) Analytická činnost

Být schopen (zjednodušeně řečeno) pracovat s čísly, která reprezentují nejrůznější hodnoty a ukazatele. Využívat matematicko-statistických metod apod.

1 2 3 4 5

3) Kreativní činnost

Být schopen vytvářet nové a neotřelé nápady či netradiční, ale realizovatelné přístupy pro marketingové kampaně.

1 2 3 4 5

4) Koordinační činnost

Být schopen zabezpečit stanovené cíle projektu (plánu či kampaně). Jeho zpracování v rámci daného rozpočtu, ve stanoveném termínu a kvalitě.

1 2 3 4 5

5) Rozhodovací činnost

Být schopen jasně definovat problém a rychle a správně rozhodnout o cestě jeho řešení (a to i při nedostatku informací).

1 2 3 4 5

6) Kontrolní činnost

Být schopen provádět kontrolní činnost takovým způsobem, aby napomáhala při naplňování marketingových plánů včasným odhalením odchylek či nesrovnalostí.

1 2 3 4 5

7) Ekonomická činnost

Být schopen hospodárně nakládat se svěřeným marketingovým rozpočtem, evidovat jeho stav a využívat ekonomických ukazatelů pro měření jeho efektivního využití.

1 2 3 4 5

Komunikace a interpersonální vztahy

8) Prezentační činnost

Být schopen veřejně prezentovat své názory (marketingový plán, analýzy apod.) tak, aby svým vystoupením přesvědčil posluchače a předal jim požadované sdělení.

1 2 3 4 5

9) Vyjednávání

Být schopen prosadit a obhájit svoje zájmy v procesu komunikace s druhou stranou.

1 2 3 4 5

10) Vedení pracovní porady

Být schopen předem naplánovat cíl porady a řídit ji v celém jejím průběhu směrem k tomuto přijatému cíli.

1 2 3 4 5

11) Delegování úkolů

Být schopen zadat příslušný projekt, úkol či jeho část odborníkům z externí agentury či kolegům z oddělení.

1 2 3 4 5

12) Týmová spolupráce

Být schopen nalézt a pochopit svoje místo v příslušné skupině pracovníků (či oddělení) a systematicky pracovat na naplnění této profesní role.

1 2 3 4 5

Specifika IT nadnárodní společnosti

13) Učit se novému, být otevřený a přijímat změny

Být schopen kontinuálního sebevzdělávání se v příslušných oblastech tak, aby mohl adekvátně reagovat na existující změny.

1 2 3 4 5

14) Rozvinuté kompetence pro práci s informačními technologiemi

Být schopen efektivně využívat moderní informační technologie v rámci každodenní činnosti.

1 2 3 4 5

15) Kompetence pro účelné zacházení s informacemi

Být schopen rychle ohodnotit příchozí informace, eliminovat nedůležité a dále pracovat pouze s důležitými informacemi.

1 2 3 4 5

16) Zvládání specifické vnitřní kultury

Vyhodnocovat specifika a přiměřeně reagovat na působení vnitřního klimatu společnosti, které je často určováno její velikostí, multikulturálním prostředím, jazykovou bariérou a vlivy souvisejícími s kulturním prostředím země, ve které společnost vznikla.

1 2 3 4 5

Pokud Vám ve výše uvedeném výčtu některé dovednosti či kompetence chybí uveďte je prosím zde:

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas

Příloha 4. – Odpovědi respondentů z dotazníkového šetření

Tabulka 5.0 Odpovědi respondentů z dotazníkového šetření

Manažerské činnosti	Hodnocení jednotlivých respondentů											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1) Strategická činnost	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1
2) Analytická činnost	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1
3) Kreativní činnost	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1
4) Koordinační činnost	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2
5) Rozhodovací činnost	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2
6) Kontrolní činnost	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1
7) Ekonomická činnost	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	3	3
8) Prezentační činnost	3	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1
9) Vyjednávání	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	2
10) Vedení pracovní porady	3	3	4	3	4	3	3	3	2	1	2	2
11) Delegování úkolů	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1
12) Týmová spolupráce	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
13) Učit se novému	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2
14) Informační technologie	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2
15) Zacházení s informacemi	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	1
16) Zvládání kultury	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1